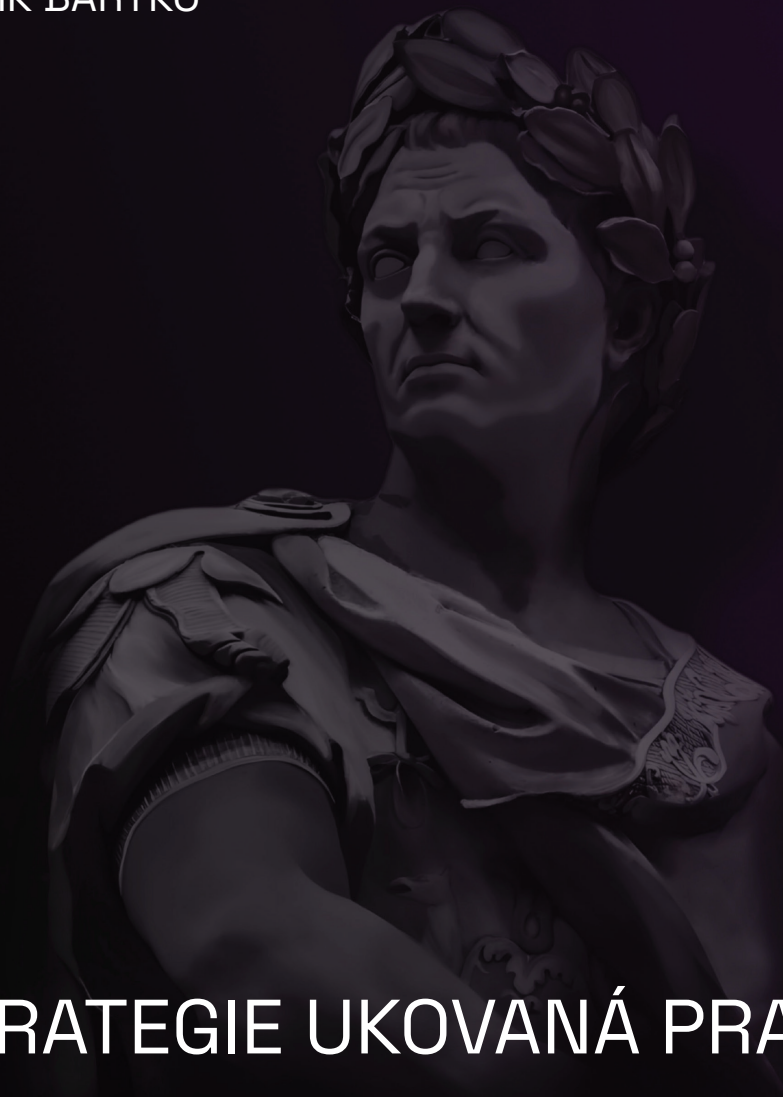


PATRIK BARTKO



STRATEGIE UKOVANÁ PRAXÍ

Podniková strategie pro představitele firem

Strategie ukovaná praxí

Patrik Bartko

Strategie ukovaná praxí

Copyright 2023 © Patrik Bartko

Vydavatelem této publikace je společnost
Inflexity, s.r.o., Blatnická 4219/4, 628 00 Brno

Všechna práva vyhrazena. Publikováno v České republice.
Žádná část této publikace nesmí být kopírována nebo
rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě
či jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu autora.

Grafický design obálky vytvořila Nikol Novotná.

První vydání.

Vytiskla Benefit Print s.r.o.
Božetěchova 133, 612 00 Brno
Božetěchova 3003/133, 612 00 Brno-Královo Pole

ISBN 978-80-11-04153-3 (brožováno)

ISBN 978-80-11-04154-0 (pdf)

Úvod

Vážení čtenáři,

jelikož si cením vašeho času, chci hned na úvod zmínit několik důležitých informací, abyste měli jasno v tom, zda má vůbec smysl pokračovat ve čtení.

Pro koho je tato knížka určena?

Publikace, již právě čtete, vznikla na popud mých častých diskusí s představiteli převážně menších a středních podniků. Pravidelně se totiž opakoval dotaz na sepsání krátkého, úderného a čtivého díla se zaměřením na praxi představujícího jakousi vstupní bránu do tajů strategie. Z uvedeného je vám primární cílová skupina samozřejmě jasná, nicméně dovoluji si tvrdit, že hodnotu v následujících řádcích najdou i představitelé velkých podniků a stejně tak, možná malinko překvapivě, i freelanceři.

Co v této publikaci najdete?

První část se zaměřuje převážně na rozvoj strategického myšlení, což je v jistém smyslu nejpodstatnější složkou každodenního rozhodování na vrcholové úrovni organizace. Docílíte toho nejen diskusemi o typech strategií použitelných v praxi, příklady z reálného života, ale i otevřením citlivých témat, jako je zisk, základní pilíře podniku a v neposlední řadě i konkurenční výhoda. Druhá část je pak daleko více o praktické aplikaci strategického myšlení pomocí základních (ale i pokročilých) analytických nástrojů vnitřního a vnějšího prostředí. Taktéž chci zmínit, že samotný text obsahuje řadu citací inspirativních autorů nejen z oblasti strategie. Pokud vás tedy dané téma zaujme a budete se chtít ponořit hlouběji, víte, kam sáhnout dál.

Je příběh dle skutečné události?

Tato publikace je opravdu psaná formou příběhu a stojí zejména na dialozích. Rozhodl jsem se tak, jelikož podobnou formou přistupuji v praxi i ke vzdělávání již zmiňovaných představitelů podniků. Taktéž mi přijde využití formy příběhu čtivější, avšak jestli tomu tak opravdu je, záleží jenom na vás, proto budu nesmírně vděčný za zpětnou vazbu. Abych ale odpověděl – tento příběh stojí z velké části na skutečné události. Detaily jsem pochopitelně přizpůsobil knižní podobě a stejně tak byly modifikovány i hlavní postavy, zejména z důvodu zachování anonymity. Proto je jakákoliv podobnost čistě náhodná, mohu však slíbit, že vám nakonec sdělím, kam se po událostech tohoto příběhu posunuly.

Mantrou celé této publikace je dosahování požadovaných výsledků tváří v tvář konkurenci, proto vám přeji příjemné čtení, jež vám zároveň přinese všechno, co potřebujete, abyste byli v praxi úspěšní.

Prolog

Jaro v Římě bylo příjemně teplé, přičemž davy turistů nebyly tak velké, jak tomu bývá v létě. Seděl jsem na zahrádce bistra plného pestrobarevných květin ještě pořád pokropených ranní rosou. Vzduchem se šířila vůně čerstvě namleté kávy a pečiva, což skvěle podtrhávalo již tak magickou atmosféru, kterou jsem cítil při pohledu na tekoucí vodu v Berniniho mistrovské Fontáně čtyř řek.

V tom mi zavibroval telefon. Dle jména volajícího nebylo pochyb, že se jedná o pracovní téma, proto jsem zvonění ignoroval a pozornost zaměřil na uklidňující zvuk vody vycházející z fontány. Po pár minutách se však displej rozsvítil znovu a objevila se na něm textová zpráva.

Čau chlape! Vím, že Tě otravuji přes dovolenou, na kterou pořád nevěřím, že jsi opravdu šel, ale fakt potřebuji pomoc. Celkem mi teče do bot, a pokud si najdeš chvílku, ozvi se prosím. S pozdravem, Martin.

Na čele se mi objevily vrásky, když jsem se pozastavil nad slovním spojením *celkem mi teče do bot*. Samotný fakt, že mi volal, i když dobře věděl, kde se nacházím, mě zaujal. Muselo jít o něco důležitého.

„Příště si dám režim letadlo,“ zamrmlal jsem sám pro sebe, byť mi bylo jasné, že to stejně neudělám. Zvedl jsem telefon a zavolal zpátky.

„Patriku, věděl jsem, že mě v tom nenecháš!“ ozval se z telefonu natěšený hlas.

„Uvidíme, kamaráde, uvidíme,“ odvětil jsem napůl pobaveně, napůl ironicky. „Tak povídej a přeháněj.“

„Mám pro tebe něco zajímavého. Abych to ale vyklopil, prostě a jednoduše, objevil se potenciální investor pro moji firmu.“

„No hleďme, gratuluji. A pro kterou?“ zeptal jsem se dodatečně, protože Martin jich vybuodoval více a v mnoha dalších měl podíly.

„Pro tu, již tvoří webové stránky velkým korporátním klientům.“

Tu samou, o které jsme se tolik bavili při nastavování managementu a náboru.“

„Rozumím a těším se s tebou. Předpokládám však, že jsi mi nevolal proto, abych ti pogratuloval a zaslal bonboniéru.“

„Správně, nejdříve však chci, abys pochopil situaci,“ odvětil a po krátké pauze pokračoval. „Budu otevřený, kapitál zmiňovaného investora by klidně zabezpečil růst ve stovkách procent. Dokonce je ve hře i možnost postupného odkupu většinového podílu s tím, že bych firmě ještě nějakou dobu šéfoval a pak vedení předal dál. Dokonce se podezírám, že mě taková představa celkem láká, jelikož jsem v tomto byznysu už dlouho a obětoval jsem mu hodně.“

Bylo mi jasné, na co Martin naráží. Za ta léta co se známe, nás diskuse často zavedly k tomu, jak zabezpečit, aby se mohl více věnovat sobě a své rodině. Pohled mi zabloudivl k dokonale propracovanému uměleckému dílu, které fontána představovala, a napil jsem se z mátového čaje.

„Opravdu si dovolím tvrdit, že ti rozumím a o to více mě zajímá, co konkrétně pro tebe mohu udělat?“ odpověděl jsem doufajíc, že ho vrátím zpátky k tématu.

„Jde o záležitost, ve které je ten investor neoblomný,“ začal Martin a na mé překvapení zněl, jako kdybych se bavil s malým klukem, jež provedl obzvlášť povedenou rošťárnu. Čím dál tím víc ve mně sílilo podezření, že vím, kam toto všechno směřuje.

„Chce do hloubky probrat strategii firmy, protože bez ní se prý nemůže adekvátně rozhodnout. Věřil bys tomu? Kdo by čekal zrovna tohle téma?“

Mlčky jsem se nadechl, jelikož mou mysl spalovala touha říct: „Ty jsi měl něco takového čekat, protože jsem tě s tématem strategie otravoval celé roky. Co tam po mně, ale tví manažeři se snažili o to samé. Paradoxně, jediným argumentem z tvé strany bylo, že na vysoké škole se jednalo o nejnudnější předmět, a proto celá diskuse nemá smysl.“

„Vím, na co myslíš,“ ozval se po chvíli.

„Teď však potřebuji tvoji pomoc. Až do tohoto okamžiku jsem na strategii kašlal a dokonce bych si zasloužil, abys mě v této kaši nechal a vůbec nic bych ti nevyčítal,“ dodal překvapivě vážným tónem.

„Byť jsi jeden hrozný tvrdohlavec, jasně že tě v tom nenechám. Za tři dny přilétám, a pokud to spěchá – což předpokládám, že ano – můžeme se pak rovnou pustit do práce. Nemluvě o tom, že vypracování kvalitní, byť základní strategie, není práce na jeden den.“

V telefonu nastala delší odmlka.

„Víš,“ začal Martin, „ta schůzka s investorem je již naplánovaná, a protože jsem ji kvůli nemoci už jednou přesouval, nedovolím si takto riskovat znovu. Oba nás tlačí čas, důvody ti vysvětlím pak.“

„Kdy se tedy uskuteční?“ zeptal jsem se s neblahým pocitem.

„Tento čtvrtek v devět ráno u mě.“

Málem jsem se od překvapení polil čajem.

„Martine, jelikož je úterý ráno, můžeme říct, že máš asi padesát hodin na přípravu. Proč ses neozval dříve?“ zvolal jsem nechápavě.

„Protože tento požadavek mi investor sdělil dodatečně asi před patnácti minutami,“ odpověděl Martin frustrovaně.

„Chápu, nejdu se v tom šfourat. Nic to však nemění na faktu, že padesát hodin na vypracování alespoň základního dokumentu, který by se dal nazvat strategií je, optimisticky řečeno, na hraně a...“

„Počkej, počkej, nejde o vypracování strategie,“ přerušil mě Martin. „Jelikož investor požadoval zaslat vypracovanou strategii okamžitě, ať se na ni stihne do čtvrtku podívat, musel jsem s pravdou ven a trapně přiznat, že nic takového nemám. Celou situaci se mi povedlo nějak uhrát, avšak jelikož onen dokument neexistuje, tak očekává, že jakožto ředitel mám všechno v hlavě a ve čtvrtek to spolu projdeme.“

„Chápu, jen si nejsem jistý, kam tím míříš. Z toho plyne, že tak nebo tak se o všem rozhodne na vaší čtvrteční schůzce. Dokument sice vypracovaný nemáš, znám tě však dostatečně dlouho, abych mohl s klidným svědomím

říct, že tu diskusi nějak zvládneš,“ poznamenal jsem ve snaze o povzbuzení.

„Máš pravdu v jedné věci,“ ozvalo se z telefonu, „určitě bych to nějak zvládl. Jenomže ‚nějak‘ nestačí. Ten člověk zmiňoval celkem odborné pojmy. Model pěti sil tuším, hodnotovou řetěz, nějaké pastelky nebo tak něco a z jeho tónu bylo zřejmé, že očekává moji plnou znalost všech těch pojmů. Jak asi tušíš, tu já moc nemám,“ dodal suše.

„Chceš mi tedy říct, že potřebuješ, abych tě do čtvrtka naučil přemýšlet nad strategií s využitím odborných nástrojů, jejichž názvy jsi z větší části zkomolil?“ zeptal jsem se narovinu.

„Ano, a zároveň si plně uvědomuji, v jak nevhodné situaci ti volám,“ uzavřel Martin.

„Nemám tady po ruce ani počítač,“ přiznal jsem, „budeme muset improvizovat přes telefon.“

„Nic takového, podvečer přistanu na letišti Leonarda da Vinci a přijedu za tebou osobně. Tohle je příliš důležité, abych zbytečně riskoval a ...“

„Patriku, už se na tebe taky těším, dlouho jsme se neviděli,“ přerušil Martina v telefonu zvučný ženský hlas.

Musel jsem se pousmát, jelikož hlas patřil Gabriele, která byla nejen ostrílenou a úspěšnou podnikatelkou, ale i něco jako Martinovou koučkou a mentorkou v jednom.

„Mohl jsem si myslet, že jsi to ty, kdo chudáka Martina nahovořil na tuto akci,“ odpověděl jsem pobaveně. „Budu se na vás těšit, vy dva kaziči dovolené.“

„Všichni víme, že se stejně nudíš a tohle tě bude zaručeně bavit,“ zaštěbetala Gabriela.

„Tak mě tedy informujte a šťastnou cestu,“ rozloučil jsem se a položil telefon.

Uprostřed fontány se tyčil vysoký obelisk, který zde svého času přivezl císař Augustus. Voda pořád stékala nedbajíc na všechno ostatní, přičemž po samotném náměstí se pomalu rozlévaly slunečné louče.

„Tohle bude ještě zajímavý den,“ zamrmlal jsem sám pro sebe a šel se připravit.

Kapitola 1

Stmívalo se, když jsem kráčet napříč úzkými uličkami. Vzduch voněl svěžestí po odpoledním krátkém, ale intenzivním dešti, jež schladil přehřívající se město. Restaurace, ve které jsem se měl potkat s Gabrielou a Martinem, se přede mnou vynořila ze stínů a po krátké diskusi s číšníkem stojícím u vchodu už nebyl problém najít rezervovaný stůl. Čekání mi zpříjemňovala lahodná vůně vycházející z kuchyně a upokojující klavírní hudba.

„Vypadá to tak, že všechny cesty opravdu vedou do Říma,“ zahřmělo ode dveří, do nichž právě vcházel Martin oblečený ve svém typickém elegantním obleku a jeho začínající šediny se leskly v odrazech tlumených měkkých světél restaurace připomínajících lucerny. Gabriela mi energicky mávala, což rozvlnilo její dlouhé zlaté vlasy, které měla elegantně přehozené přes rameno.

„Moc rád vás oba... vlastně všechny tři vidím!“ zvolal jsem, protože mi došlo, že mladý muž s vlasy černými jako uhel patří k nim.

„Toto je Alex, Gabrielin synovec a hádej co! Již rok studuje doktorát se zaměřením na strategii a dokonce i sám s podnikáním začíná. Rozhodl jsem se ho vzít s námi, ať si z tohoto výletu taky něco vezme.“

„Moc mě těší, Alexi,“ řekl jsem potřásajíc mu rukou. „Pověz mi ale, Martine, když jsi měl k dispozici Alexe, proč jsi letěl přes půl Evropy, aby ses o tomto tématu bavil se mnou. Nepochybuji, že Alex by ti všechny ty pojmy objasnil levou zadní.“

„Zkoušel jsem, Patriku, opravdu ano,“ ozval se Alex. „Vysvětlit teoretické základy je jedna věc, avšak aplikovat je rovnou v diskusi s ostříleným investorem, to je prostě jiná disciplína.“

„Vím přesně, co tím myslíš, Alexi,“ usmál jsem se. „Těší mě, že jsi tady s námi a nepochybuji, že se všichni něco nového naučíme. Pojdme se tedy

posadit a objednat si, hladoví nic nevymyslíme.”

„Pizza Napoletana!“ zahřměl dobrosrdečně vypadající číšník s vousy připomínajícími mrože pokládajíc na stůl skvěle vonící jídlo. Večeře proběhla v dobré náladě, avšak netrvalo dlouho a brzy jsme se dostali k důvodu, kvůli kterému všichni tři letěli takovou vzdálenost.

„Prozradte mi prosím jednu věc,“ začal jsem, „co obecně od tématu strategie očekáváte? A ponechme teď stranou celou tu situaci s investorem, té dobře rozumím. Zajímá mě váš postoj.“

Gabriela nelenila a chopila se slova první: „Osobně jsem tady hlavně z důvodu – pokud tedy vynechám fakt, že jsem měla chuť na italskou kuchyň – abych se naučila strategii nějak rozumně uchopit. A tím uchopením myslím opravdové využití v praxi, protože momentálně to vnímám jako hrozně abstraktní a vzdálené téma, které mě paradoxně bombarduje z každé strany. Ve firmě se nám vůbec nedaří špatně, nicméně většinu oblastí, které bych nazvala strategickými, řeším spíše pocitově. Strategie je tedy pro mě nástrojem, který by mohl garantovat lepší výsledky.“

Chvilku jsem se na Gabrielu díval myslíc na její firmu – personální agenturu s asi třiceti zaměstnanci, kterou sama založila a se ziskem již několik let vedla. Vždy mě fascinovalo, že se původně jednalo o bývalou obchodní ředitelku, která se i tak úspěšně vydala tímto novým směrem.

„Ne,“ řekl jsem zbytečně stroze a reakce mých spolusedících se ke mně vrátila jako bumerang v podobě zvednutého obočí.

„Strategie toho umí hodně, musím však otevřeně přiznat, že nedokáže nic garantovat.“

„Ty jsi ale pěkný hnidopich, takto mě tahat za slovíčka,“ zvolala Gabriela a s předstíraným rozhořčením po mně hodila ubrousek, čímž jenom podtrhla svůj temperament.

Kajícím se jsem se uklonil a pokračoval: „Převelice se dámě omlouvám

a má samozřejmě pravdu! Zároveň trvám na svém a mám k tomu dobrý důvod. Od strategie se často očekává buď to zázrak a spása, nebo jsou k ní představitelé firem skeptičtí jako náš Martin.“

Jmenovaný na mě z druhé strany stolu mrkl.

„Víte,“ pokračoval jsem, „někdy mi to připomíná diskusi o zdravém životním stylu. Jsou lidé, kteří se celý život stravují nezdravě a stejně se v poměrně dobrém zdraví dožijí úctyhodného věku. Pak máme jednotlivce, již jsou ztělesněním zdravého přístupu k životu, a stejně se jim přihodí nějaká závažná nemoc.“

„Takže tím chceš v podstatě říct, že zdravým životním stylem si možná výrazně zvyšují pravděpodobnost, že mě s tím spojené nemoci obejdou, ale rozhodně žádnou garanci nemám, protože je tam tolik dalších proměnných?“ zeptal se Alex.

„Přesně tak. Se strategií je to podobné. Existuje hromada firem, které systematicky, podotýkám systematicky, strategii nikdy neřešila, a přesto jsou minimálně v horizontu jednotek let úspěšné. Zároveň se najdou podniky, které i přes velmi kvalitní strategii zkrachují. Sečteno a podtrženo, tak jak vám zdravý životní styl negarantuje pevné zdraví, tak ani strategie negarantuje úspěch. Jen a pouze zvyšuje pravděpodobnost dosažení výsledků a dle mého názoru celkem výrazně.“

„Dalo by se tedy říct, že strategie je tou nejdůležitější oblastí, na kterou se má firma zaměřit?“ zeptal se Martin se zvednutým pravým obočím.

„To je kamaráde, jako kdyby ses zeptal, který orgán je v těle nejdůležitější,“ odpověděl jsem. „I sebelepší strategii můžeš hodit do koše, pokud nemáš zvládnutý provoz. Kdybys měl, já nevím, výrobní podnik se skvělou strategií, ale zaměstnanci by pracovali ve zmatku a bez pravidel, tak tě konkurenti stejně převálčují. Dokonce i ti, jež o strategii neslyšeli ani z dálky, avšak provoz mají zvládnutý dobře,“ odpověděl jsem přímo.

„Tak proto jsi mě poslední roky tolik tlačil do fungujícího systému organizace!“ zasmál se Martin a zastavil číšníka, aby nám všem objednal další pití.

Pak už s vážnějším pohledem pokračoval: „Teď ale k věci. Na celý zítřek máme v našem hotelu rezervovaný konferenční sál se vším, co budeme potřebovat, ať se můžeme do strategie ponořit až po uši. Začneme ráno a skončíme kolem šesté večer, protože po osmé nám to letí do Vídně.“

Pak se mu na tváři zjevil jeho typický šibalský úsměv a dodal: „Mimochodem, cestou jsem se díval na nějaké teoretické koncepty ke strategii a téměř všechny vyžadují definování vize organizace, hodnot a podobných nesmyslů. Předpokládám však, že praktik jako ty nebude něco takového do zítřejšího programu zařazovat, že?“

Číšník zrovna přinesl kávu, ze které se šířila výrazná hořká vůně a zázvorový čaj pro mě. Získal jsem tím pár vteřin, abych mohl lépe zpracovat, co Martin právě řekl. Už po našem ranním telefonátu jsem tušil, že témata jako vize, smysl a hodnoty pro něj budou náročné na přijetí. Byl jsem však přesvědčen, že jeho analytická mysl bez nejmenších problémů všechna ostatní témata zpracuje, ale uvažování tímto směrem byla pro něj vždy výzva. Na druhou stranu, vzpomínajíc na naše nedávné setkání jsem věděl, že zvládne všechno, co bude chtít.

„Patriku, já jsem sice přepracovaný a vystresovaný, ale nebudu dělat ty ezo věci, jako je meditace. Potřebuji něco normálního, co mi pomůže,“ řekl Martin unaveně, když jsme se procházeli ve sluncem zalité Budapešti po nábřeží Dunaje.

„Nic takového bych ti nenavrhoval, už tě znám příliš dlouho,“ odpověděl jsem s úsměvem. „Co bys ale řekl na specifický typ dýchání působící na parasympatikus, jež ti pomůže dostat pod kontrolu některé vylučované látky z těla?“

„Myslíš tím kortizol? Ten může za stres, že?“ lovil Martin v paměti.

„Kortizol, adrenalin, noradrenalin a prostě celou bandu mající v těchto funkcích prsty. Další věcí je, že tvůj amygdalový systém ve spolupráci s hipokampem a hypotalamem reagují na tlak v práci podobnou intenzitou, jako kdyby na tebe v lese vyskočil medvěd,“ dodal jsem spoléhajíc, že

dostatek odborných výrazů Martina přesvědčí.

„Chceš mi říct, že existují techniky, které mi s tím umožní pracovat?“ zeptal se podezíravě.

„Ano a zvládne je i poleno, jako jsi ty. Co myslíš?“

„Nemám co ztratit, jdeme do toho.“

Nezapomenu, jak mi pak asi za dva týdny celý zmatený telefonoval, jelikož mu ono dechové cvičení velmi pomohlo, avšak jeho dcera mu vysvětlila, že se v podstatě jedná o meditaci. Při vzpomínce na jeho šokovaný výraz nebylo snadné udržet vážný obličej.

Myšlenkami jsem se vrátil zpátky do reality s jasným plánem dalšího postupu.

„Diskusi o vizi a smyslu bych ti nenavrhoval, už tě znám příliš dlouho,“ odvětil jsem.

Martin se překvapeně zamračil, jako kdyby si na něco vzpomněl.

Pokračoval jsem nevsímajíc si jeho reakce: „Gabrielo, Alexi, než se na ta témata zítra vrhneme, rád bych se dozvěděl něco navíc o vašem podnikání. Chci si totiž být jistý, že si taktéž odnesete maximální hodnotu.“

„S radostí,“ ozvala se Gabriela a na Alexovi bylo vidět, že se mu v hlavě roztočila kolečka na nejvyšší rychlost. Abych mu dal dostatek času, obrátil jsem se ke Gabriele.

„I když se známe celkem dlouho a vím, čemu se věnuješ, nikdy se nám nenaskytla příležitost jít více do detailů. Mohu se tedy zeptat, proč jsi tu firmu vlastně zakládala?“

„Popravdě, nešlo ani tak o peníze jako spíše o svobodu. Manžel hodně cestuje po jižní Francii, jelikož pracuje s vínem, a já jsem vždy ráda jezdila s ním, což ale nebylo tak často, jak bych si přála. Jednalo se spíše o výjimečné výlety, protože v mé minulé práci jsem musela povinně sedět v kanceláři, i když takový požadavek nedával smysl. Tak jsem se rozhodla, že už žádného šéfa nechci. Teď jsme více než půl roku na cestách a západy slunce si vychutnáváme z vinice nebo na pláži se skleničkou toho

nejlepšího vína,“ řekla s úsměvem a štěstí z ní přímo zářilo.

„Jak o tom mluvíš, úplně jsi nám to všem prodala,“ řekl jsem při pohledu na zasněně vypadajícího Martina.

„Víš, co mi vrtá hlavou? Proč právě tato oblast podnikání?“

„Ve skutečnosti se jednalo o poměrně chladnou kalkulaci. Když jsem ještě dělala obchodní ředitelku, přišly za mnou dvě mladé a dnes mohu potvrdit i velmi talentované slečny. Chtěly si založit personální agenturu a hledaly investora. Abych celý příběh zkrátila, jejich přístup mě nadchl natolik, že jsme si plácky. Pravdou je, že obě našly vašeň daleko více v samotné činnosti nábory a podnikání je nikdy tolik nebavilo. Z toho důvodu jsem vstoupila do role CEO a většinového vlastníka zároveň,“ dodala skromně.

„To zní skvěle a vůbec mě nepřekvapuje, že tě pořád slyším v nějakém podcastu. Vzhledem k tomu, co jsi řekla, neodolám a zeptám se, kam chceš firmu směřovat v následujících letech?“ nadhodil jsem doufajíc, že se od tématu smyslu dostanu k vizi.

„Víš, poslední dobou nad tím hodně přemýšlím. Osobně jsem celkem spokojená se samotnou velikostí a spíše se chci zaměřit na zvyšování ziskovosti. Akorát kohokoliv jsem se ptala, odpověď byla jako přes kopírák – že musíme pořád růst, a tím nemyslím jenom o inflaci. Já už fakt nevím, co si myslet, ale přiznám se, že vnitřně s tím úplně nesouzním. Co si o tom myslíš?“

Krátce jsem se podíval na Martina, u kterého jsem již dávno cítil, že růst je pro něj klíčový. Ten však vypadal spíše zamyšleně. Bylo mi jasné, že kráčím po tenkém ledu.

„Dává mi naprostý smysl, co říkáš,“ začal jsem, „v každé fázi podnikání existuje optimální velikost firmy a její překročení může být bolestivé. Dokonce samotná praxe nám napovídá, že nevhodná velikost organizace je často důvodem podprůměrných výsledků.“

„Chceš tím říct, že růst firmy co do počtu lidí nebo obratu není vždy

dobrý nápad? A vynechme teď z diskuse tu zmiňovanou inflaci,“ zeptal se Martin se zájmem.

„Hmm, výborná otázka. Osobně bych řekl, že záleží na tom, co od samotné organizace chceš. Nikde není dokonce napsané ani to, že se musíš soustředit primárně na zisk.“

„Počkej, cože? Na co jiného bych se v podnikání soustředil?“ zeptal se Martin a vypadal zmateně. „I zákon přece říká, že zisk se má maximalizovat.“

„Zákon¹ popravdě mluví o soustavné činnosti za účelem zisku, ne o jeho maximalizaci,“ ozval se Alex.

„Zrádce,“ kontroval Martin ve snaze o uražený tón, avšak zároveň Alexe dobrosrdečně poplácal po rameni.

„Víš, co je na tom paradoxní?“ zeptal jsem se řečnickou otázkou. „Znám celkem dost představitelů firem a garantuji ti, že poměrně velké procento z nich bylo neoblomně přesvědčeno o svém racionálním jednání a zaměření se na zisk. Skutečnost však byla kolikrát diametrálně odlišná.“

„Máš k tomu nějaké příklady?“ zeptala se Gabriela.

„A že jich je! Obecně je zajímavé, kolik z nich tlačila do růstu touha dokázat něco sobě a ostatním. Jindy šlo o starý dobrý pocit moci, případně společenský status. Vzpomínám si dokonce na jednoho skvělého pána, který si všemožně racionalizoval růst firmy, i když po finanční stránce nedával absolutně smysl. Nakonec z něj vypadlo, že prostě chce, aby v jeho regionu mělo co nejvíce lidí dobrou práci – a dodnes v tomto poslání na úkor maximalizace zisku pokračuje, akorát už s plným vědomím. Nejsmutnější jsou však podle mě případy, kdy představitelé firem tlačí na růst, protože ,by se to tak mělo dělat, i když cítí, že jdou sami proti sobě. Proto mě těší, že jsi toto téma otevřela,“ usmál jsem se na Gabrielu.

„Takže ano, abych konečně odpověděl,“ pokračoval jsem. „Pokud jde o maximalizaci zisku, mohu tady jmenovat nespočetné množství příkladů, kdy růst sice vedl k vyšším tržbám, ale ziskovost poklesla často

1 ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 28. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

i několikanásobně. Nikdy však nezapomenu na jednoho podnikatele, jež vlastnil poradenskou firmu asi o padesáti lidech, a když si všechno hezky spočítal, tak většinu vyhodil. Nakonec si nechal jen pár zaměstnanců, čímž se zbavil obrovských fixních nákladů a s mnohem menším stresem byl jeho zisk v absolutní hodnotě dokonce vyšší. Jiným příkladem ze světa velkých hráčů je Maytag, který tlačil na růst, což se mu i povedlo, protože tržby, které byly v roce 1985 na úrovni 684 milionů, se do roku 1994 zvýšily na 3,4 miliardy. Avšak ziskovost jim klesla z osmi až dvanácti procent pod jedno procento.² Ponechme však teď stranou velké veřejně obchodované firmy a zejména ty, které nevyplácejí dividendu a jejich růst je často nejdůležitějším faktorem. Abychom si ale rozuměli, určitě tím vším nechci říct, že růst je špatný, to v žádném případě. Kdyby například majitel zmiňované konzultační firmy svůj byznys ještě přibližně zdvojnásobil, opět by se dostal do relativně optimální velikosti podniku. Pokud si dobře vzpomínám, tak dle kalkulace by jeho ziskovost i čistý zisk vzrostly o desítky procent, jenomže na takovou akci už neměl ani sílu, ani prostředky. Takže ano, růst je skvělý, pokud se jedná o vědomé rozhodnutí, se kterým jsem v souladu, vím, proč ho dělám a nic si nenalhávám.“

„Je tedy v podstatě jedno, jaké cíle si dám, důležité ale je, abych všechno dělal vědomě a z vlastního rozhodnutí,“ shrnul Alex.

„Můj názor je, že se pak jedná o mnohem svobodnější život,“ přikývl jsem.

„Kde se tato diskuse napájí zpátky na strategii?“ zeptal se Martin.

„Představ si CEO organizace, který si najme konzultanta, aby mu pomohl nastavit firemní strategii,“ začal jsem. „Diskuse se nutně dostane ke strategickým cílům a dejme tomu, že tento CEO bude hodně apelovat na zisk, protože ten přece vlastníky zajímá. Celá strategie, cesta za pokladem chcete-li, se dle toho postaví, jen aby se v praxi ukázalo, že zmiňovaný CEO pramálo řeší zisk a daleko více ho zajímá její velikost. Například právě kvůli tomu, že se pak cítí jako velký šéf, a tím si kompenzuje něco

² O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

z minulosti. Pak můžeš skvěle vypracovanou strategii v lepším případě hodit do koše a v tom horším se jí řídit.“

„Taková strategie mi pak připomíná krásný dům na slabých základech,“ řekla Gabriela.

„Nebo krásný dům, klidně s pevnými základy, ale na špatném kontinentu,“ poznamenal trefně Alex.

„A říkáš, že tím základem je vědět, co chceš? Tak snadné to je?“ pokračoval Martin.

„Určitě potřebuješ vědomě chápat, proč tvoje firma existuje. Dobrá zpráva je, že ten důvod nemusíš vymýšlet, on už dávno existuje. Špatná je, že není tak snadné ho rozklíčovat a vědomě si přiznat, co doopravdy chceš.“

Martin se pousmál a Gabriela energicky přikyvovala.

„Další důležitou otázkou zůstává, kam chceš vlastně celý podnik směřovat? Běháváš maratony, a pokud mi je známo tak i úspěšně, ale nevím, nevím, jestli bys doběhl ve chtěném čase, pokud bych ti zavázal oči.“

„Rozumím, musel bych mít neuvěřitelné štěstí, abych běžel správným směrem. Jak tak nad tím přemýšlím, to tvoje ‚proč‘ a ‚kam‘ mi dává celkem smysl, ale něco mi tam pořád chybí,“ přiznal Martin zamyšleně.

„Dobrý postřeh a představ si následující situaci. Na chvílku se vcít například do role vlastníka zemědělského podniku disponujícího lesem. No a teď si představ, že ten les chce někdo koupit, aby ho pak vykácel a místo něj postavil skládku odpadu. Klidně ať je všechno legální a nabízeli by ti velmi zajímavé peníze. Chápu, že se jedná o malinko nadsazený příklad, ale co bys dělal?“ zeptal jsem se.

„V žádném případě bych jim ten les neprodal,“ odvětil Martin rezolutně.

„Ale proč ne? Dejme tomu, že tím důvodem, proč podnikáš, jsou primárně peníze. Není to skvělá příležitost, jak maximalizovat zisk?“ tlačil jsem na něj dál v naději, že mu dojde, co tím chci říct.

„Některé věci za peníze nestojí, nemohl bych pak se sebou žít. Už chápu, tou třetí oblastí jsou moje zásady,“ uzavřel Martin a vypadal být sám se sebou spokojený.

„No samozřejmě. Všichni jak tu sedíme, víme, že jsou věci, které neuděláme, protože bychom šli proti vlastním zásadám, případně hodnotám chcete-li.“

„Nedávno jsem vyhodila zaměstnance, protože mi lhal. Byl fakt výkonný, ale tohle já nestrpím. Počítá se i tento příklad do oblasti hodnot?“ zeptala se Gabriela.

„Nepochybně. Chci tím vším říct jedno.“

Napil jsem se čaje, abych získal chvilku času na promyšlení, protože od vhodné formulace záviselo, jestli celou myšlenku přijmou.

„Můžete mít tu nejlepší strategii, fakt neskutečně dobrou a stejně vám může být k ničemu nebo dokonce škodit. Pokud za prvé nevíte, proč to sakra děláte, a za druhé nemáte jasnou představu, kam vaše loď pluje, budete bloudit a chovat se jako generátor náhodných rozhodnutí. Neříkám, můžete tak dlouhodobě úspěšně fungovat, ale jen pokud máte fakt velké štěstí. Za třetí, strategie sama o sobě nezná například ty zmiňované morální hranice, a proto potřebuje určité mantinely, které jí vy sami vytyčíte.“

„Nikdy jsem nad tím takto nepřemýšlel,“ ozval se Martin.

„Velmi mě zajímá, co si o tom myslíš.“

„Dává mi to smysl. Ne, vážně!“ dodal, když viděl, jak se Gabriela nenápadně usmívala. „Potřebuješ tedy, abychom si do zítřka sepsali tyto věci a nějak ti je prezentovali před tím, než se vrhneme do strategie?“ pokračoval.

„Vůbec ne. Jestli si je napíšete, namalujete nebo jen promyslíte, nechám na vás a mně do nich vůbec nic není. Zásadnější roli by tato oblast hrála, kdybychom samotnou strategii tvořili, což je ale na jinou diskusi. Zítřka se totiž budeme bavit daleko více o strategickém myšlení a základních

postupech. Dává vám zatím celé toto povídání hlavu a patu?“

Všichni přikývli a číšník nám zrovna přišel oznámit, že za půl hodiny zavírají a máme čas ještě na poslední objednávku. Poté, co si všechno zapsal a odešel, nastalo krátké ticho, které ale netrvalo dlouho.

„Patriku, musím se zeptat,“ začal Alex opatrně, „ty tři základní věci, o nichž byla řeč. Nejedná se přece o nic jiného než definice smyslu, vize a hodnot. Když Martin nějakou dobu zpátky říkal, že chce tyto teoretické kecy přeskočit, předpokládal jsem, že se jim věnovat nebudeme. Teď však vidím, že jsme celý večer řešili právě je,“ dokončil lehce červený.

Koutkem oka jsem se podíval na Martina, který se tvářil, jako by zrovna odhalil tajné spiknutí.

„Alexi, přiznávám, máš pravdu. Vskutku byla řeč o tom, proč vlastně firma existuje, což se, jak jsi správně řekl, zvykne nazývat i smyslem. Pak jsme se bavili o pohledu do budoucnosti, tedy vizi. Nakonec o tom, jak si sami určujeme jisté hranice jednání, jež Martin nazval zásadami, případně můžeme použít i výraz hodnoty, na slovíčkaření nesejde. Pro úplnost zmíním takzvanou misi, tedy odpověď na otázku, jak toho všeho vlastně dosáhneme. Tím se ale dostáváme ke strategii, které si zítra užijeme až až. Popravdě však souhlasím s Martinem – ve spoustě literatury najdete toto téma zpracované vyloženě teoretickým způsobem a je kolikrát těžké pochopit možnosti jeho praktického využití.“

„Je to zase jako s tou meditací,“ řekl Martin s úšklebem. „Ani nevím proč, ale přesvědčil jsi mě, že na tom něco bude.“

„Stačí nebyť brbloš,“ odpověděl jsem a mrkl na něj s nevinným pohledem, načež se všichni začali smát.

Do hotelu jsme se vraceli pěšky. Gabriela s Martinem se zhloubili do diskuse a já měl v úmyslu dozvědět se před následujícím dnem něco více o Alexovi.

„Uvědomuji si, že mi do toho nic není, Martin však zmiňoval, že jsi taky

začal s podnikáním.”

„Rozhodně se nepovažuji za profíka, nicméně cítím pak, že samotné studium mi dává větší smysl,“ odvětil Alex.

„Naprosto rozumím, velmi moudré rozhodnutí.“

Alex se na pár vteřin zamyslel a pokračoval: „Založil jsem malinkou firmu, ve které pracuje jen pár lidí, přičemž produktem je něco mezi fyzickým zápisníkem a diářem, který je vždy na jeden rok. Funguje to tak, že na začátku roku si sepíšeš své vize pro následujících dvanáct měsíců, optimálně použiješ i nějaké obrázky a co nejvíce si vše vizualizuješ. Nejedná se o takový ten klasický diář na plánování, kde máš každý den v roce. Ten náš funguje po měsících s tím, že si zaznamenáš cíle, kterých chceš dosáhnout. Navíc v něm najdeš i různé motivační citáty, otázky k zamýšlení a tak podobně.“

„Velmi zajímavé. Popravdě jsem netušil, že něco takového vůbec existuje...“

„A jsme tu,“ zvolal Martin, když jsme dorazili před hotel.

„Zítra se tady potkáme přesně v osm a konferenční místnost nám bude plně k dispozici s kompletním servisem.“

„Doufám, že i s tabulí, na kterou budu moci čmárat,“ nadhodil jsem s nadějí.

„Patriku, jak dlouho se známe? Tvé obrázky si přece nemůžeme nechat ujít.“

Všichni jsme se zasmáli a popřáli si dobrou noc.

Sám jsem pak kráčel městem ještě asi deset minut, přičemž všude kolem panoval klid a ve vzduchu bylo cítit pomalu přicházející léto.

„Zítra podstoupí jejich myšlení zásadní zkoušku,“ zamrmal jsem si pro sebe a nad hlavou mi svítily hvězdy.

Kapitola 2

7:51 ráno.

Vstupní hala hotelu, kde se všichni tři ubytovali, byla obrovská a po obou stranách lemovaná vysokými bílými sloupy. Martin mi naštěstí stihl předem napsat, kde je najdu, a tak jsem bez otálení zamířil přes restauraci, ve které se podávala snídaně, přičemž můj cíl se nacházel v zadní části budovy. Na konci chodby byly vidět impozantní dvoukřídlé dveře, dokořán otevřené, z nichž se ozývaly známé hlasy.

Samotná konferenční místnost připomínala taneční sál s naleštěnými parketami, přičemž jejímu středu dominoval masivní dřevěný stůl. Neubráníl jsem se úsměvu poté, co mi do oka padla tabule na psaní a projektor.

„Vidím, že vybavení se ti líbí,“ zašklebil se Martin.

„Už mě znáš,“ odvětil jsem potěšen tím, jak všechno pečlivě zařídil.

Po krátké diskusi o nočním plavání v hotelovém bazénu a obdivování občerstvení, které Martin obstaral, se všichni tři usadili. Já jsem, tak jako vždy, zůstal poblíž tabule opírajíc se o rožek stolu.

„Víte, hodně jsem přemýšlel, jak toto naše vzdělávání uchopit. Martine, když jsme si volali, několikrát zaznělo, že cílem není vypracovat strategii, ale spíše se naučit strategicky přemýšlet, případně pochopit základní analytické nástroje.“

Martin krátce přikývl.

„Na druhou stranu, tyto dvě věci spolu nutně souvisí a z toho důvodu to uděláme tak, že nejdříve budeme diskutovat, co vlastně strategie je a jaké její typy můžete reálně využít. Následně však půjdeme krok za krokem, jako kdybychom chtěli strategii opravdu vytvořit. Je fér dodat, že zvolíme zjednodušený postup, no na druhou stranu, všechno budeme praktikovat, ať se vyhneme abstraktnosti, jak včera trefně poznamenala Gabriela.“

Výsledkem pak bude, že za prvé, získáte základy strategického přemýšlení, což je z jistého pohledu ta nejdůležitější část. Za druhé, budete schopni strategii celkem rozumně vypracovat alespoň na té základní úrovni. Tím myslím i typické analýzy, zpracování jejich závěrů a zanesení toho všeho do praxe. Dopředu vás ale chci upozornit, že vzhledem k času, který spíše nemáme, a výsledku, k němuž směřujeme, budu bez milosti některé věci přeskakovat. Ba dokonce je osekám na nejzákladnější minimum, změním pořadí, případně se odchýlím od teorie. Mluvím o tom hlavně proto, abyste nebyli překvapeni, když si budete číst odborné publikace na téma strategie. Tím však neříkám, že knížky jsou špatné, vůbec ne. Dokonce si myslím, že není nic praktičtějšího než dobrá teorie, avšak dnes se budu zaměřovat specificky na vaši situaci, což do detailů žádná teorie z podstaty věci nepokryje. A proto od vás chci diskusi, jelikož můj monolog jste si mohli poslechnout i přes telefon.“

Všichni přikývli a Alex zvedl oba palce nahoru.

„Máme plán!“ zvolal Martin. „A rovnou se i zeptám. Říkal jsi, že strategii je potřeba implementovat do každodenní praxe. Mám z toho tvrzení pocit, jako kdybych ji měl všem říkat, což přece nemůže být správně, no ne?“

„A proč ne?“ zeptal jsem se s lehkým úsměvem.

„No...pak by se o mojí strategii mohla celkem snadno dozvědět konkurence.“

„Jen ať se dozví.“

„Děláš si srandu?“ zvolal Martin.

„Myslím to smrtelně vážně. Samozřejmě, určitě neříkám, že máš zveřejňovat podrobnosti, což jsou skutečně informace sloužící jenom vedení firmy. Avšak zveřejnění základního konceptu strategie pomůže tvým lidem v každodenním rozhodování. Pokud jde o konkurenci, jen ať tvoji strategii znají, alespoň se sníží pravděpodobnost, že ti budou lézt do zelí.“

„Hmm, dobře, taková formulace mi už nezní jako úplná blbost. Chápu

tedy správně, že takto lze odstranit zbytečné boje s konkurencí, kdy si lezeme do zelí ani ne tak záměrně, jako spíše z nepochopení vzájemných strategií?“ pokračoval Martin.

„Moc hezká formulace. Ještě doplním, že pokud se někdo primárně pouští do boje, tak vůbec nepochopil podstatu strategie.³ Tím se přirozeně dostáváme k otázce, co je vlastně strategie? Nějaké nápady?“

„Jedná se o nástroj, díky kterému se lze připravit alespoň na ty nejpravděpodobnější verze budoucnosti?“ zeptal se Alex.

„Velmi zajímavá definice. Dokonce bych řekl, že nejde jen o přípravu na budoucnost, ale taktéž o její přímou tvorbu. Napadají vás nějaké příklady strategie?“

„Být nejlepší,“ vypálila rovnou Gabriela.

„Ztrojnásobit obrat,“ reagoval okamžitě Martin.

„Víte, existuje taková pomůcka, která říká, že pokud dobrou strategii znegujete, bude pořád smysluplná,“ poznamenal jsem a nechal je přemýšlet.

Gabriela se po chvilce váhání ozvala první: „Tak když vezmu, co jsem řekla, být nejlepší, tak negace je být nejhorší. Akorát že v praxi taková strategie moc smysluplná není,“ zasmála se.

„Asi ji moc firem následovat nebude,“ přikývl jsem. „A ztrojnásobení obratu je za mě spíše cíl, jež může mít naprostý smysl, ale jedná se daleko více o výsledek strategie.“

„Takže pokud bych například řekl,“ začal Alex a na chvíli se zamyslel, „že mojí strategií je zaměřit se s nějakým produktem na malé a střední firmy, avšak na ty velké ne, tak se jedná o strategii? Ta se přece dá smysluplně negovat. Kdyby si totiž jiná organizace řekla, že se zaměří na velké podniky a korporáty, přičemž menší nebo střední firmy bude ignorovat, tak by to šlo, no ne?“

„Jdeš správným směrem, Alexi. Zároveň asi všichni cítíte, že tam něco chybí.“

3 TZU, Sun. The Art Of War. Filiquarian, 2007. ISBN 978-1599869773.

„Chybí tam něco o tom, jaké potřeby zákazníků uspokojím a jakou hodnotu dodám?“ zeptala se Gabriela.

„Hodně dobrá poznámka! Strategie je z mého pohledu v jistém smyslu odpovědí na otázky ‚Jak dosáhnu svých cílů tváří v tvář konkurenci?‘⁴ A proč se mi něco takového povede?‘ Můžeme vlastně říct, že strategie je o výběru cesty, jak dosáhnout nebo se alespoň přiblížit k...“

„Vizi, případně naplnění smyslu!“ dokončil za mě Martin a tvářil se spokojeně sám se sebou.

„Výborně,“ potěšil jsem se.

„Vizi si představte jako takové sluníčko na horizontu. Avšak pozor, když za ním chcete, potřebujete strategii, cestu chcete-li, a hlavně musíte vědět, proč jste se vůbec někam vydali. Půjdete k onomu horizontu kratší silnicí vedoucí přes hory? Pokud ano, proč? Nebo půjdete delší cestou po dálnici, která ale vyžaduje investici v podobě dálniční známky a více času? Pokud ano, proč? Anebo si pronajmete vrtulník, i když bude násobně dražší, zároveň však rychlejší? Pokud ano, proč? A proč ne ty ostatní? A jaké jsou varianty, kdyby ta primární nevyšla? Strategie funguje úplně stejně. Je potřeba si vybrat cestu, vědět proč ji následuji a proč ne ty ostatní. Někdo by si vybral cestu přes hory, protože je skvělý sportovec, byť má jenom kolo a sice nebude nejrychlejší, avšak finanční náklady významně sníží. Někdo sportovec není, nicméně má pilotní průkaz, proto si půjčí vrtulník. Ani jedna strategie není dobrá nebo špatná, u každé by se dalo snadno odpovědět, jak a proč daný člověk dosáhne svých cílů a taktéž...“

„Má každá z nich rozumnou negaci,“ poznamenal Martin.

„Když už jsme u těch metafor, šlo by říct, že je možné jít i přes pole, což ale nikdo z nich neudělá, protože ničít obilí je proti jejich hodnotám?“ nadhodila Gabriela.

„A že nepřestanou, i když cesta nebude vždy snadná, protože mají smysl, který je žene dál?“ uzavřel diskusi Alex.

„Mám z vás fakt radost. Jen nezapomínejte na téma, jež jsme včera

4 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

nakousli. Pokud zanedbáte servis auta nebo zapomenete natankovat, kvalita strategie se stává naprosto bezpředmětnou. Stejně se nikam nedostanete. Víte, na co narážím?“

„No jasně, na provoz,“ řekl Martin.

„Ano, přesně tak. Strategii můžete hodit do koše, pokud v každodenních činnostech, od logistiky přes výrobu až po obchod, nejste dostatečně dobří. Tomu se říká provozní efektivita,“ dodal jsem.

„Možná se jedná o hloupý dotaz, ale jak vnímáš vztah mezi provozní efektivitou a strategií?“ zeptal se Alex.

„Právě naopak, Alexi, položil jsi naprosto zásadní otázku, děkuji, že se ptáš. Než odpovím, tak jen dodám, že strategie samotná v podstatě zahrnuje i provoz. Ono to jinak ani nejde a existuje klidně možnost, že vaší strategií je porazit ostatní hráče právě v provozní efektivitě. Na tom není nic špatného, jen bych s tím byl velmi opatrný. Nicméně pojďme si tedy pro jednodušší představu strategii a provoz malinko uměle oddělit. Ve strategických úvahách jde často o dosažení jedinečnosti, unikátnosti a nalezení toho správného písčičku mezi konkurenty. U provozu jde o něco diametrálně odlišného – dělat klidně to samé co konkurence, akorát lépe. Říká se, že pokud uspokojuješ tu samou potřebu co konkurence, a to těm samým zákazníkům za tu samou cenu, tak je pravděpodobné, že žádnou strategii nemáš.⁵ Nerad se na jemné nuance strategie dívám takto absolutisticky, ale ve většině případů bude toto tvrzení nejspíše pravdivé.“

„Takže i bez strategie mohu excelovat nad konkurencí?“ zeptal se Martin.

„Ano, můžeš. Například právě tím, že budeš dělat to samé, co ostatní, akorát lépe. Jinak řečeno, porazíš je v provozní efektivitě. Budeš vykonávat klidně ty samé činnosti co oni, ale rychleji, kvalitněji, levněji. Chápeš, co chci říct. Ale nedívejte se prosím na toto téma černobíle. Jak říkám, klidně se může jednat o velmi dobře promyšlené strategické rozhodnutí, akorát zkušenost z praxe často indikuje opak.“

„Cítím z tebe, že nejsi velkým fanouškem takového přístupu,“ řekla

⁵ MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Gabriela.

„Záleží na úhlu pohledu. Považuji se za obrovského zastávce neustálého zlepšování provozní efektivity, protože bez ní je strategie bezpředmětná. Tedy alespoň většinou. Teoreticky můžete vymyslet skvělou strategii, být zároveň lemplové v provozu a pořád dosahovat cílů, akorát se nebavíme o vysoce pravděpodobném scénáři. V praxi spočívá největší výzva v tom, že provozní efektivita se relativně snadno kopíruje. Máte mraky konzultantů běhajících od jedné firmy k druhé, přičemž sdílejí kolikrát ty samé rady – jak zlepšovat marketing, obchod, výrobu a tak dále. Právě proto může docházet k takzvané konvergenci.⁶ Jinak řečeno, pokud se bude soutěžit hlavně v provozní efektivitě, firmy si mohou být čím dál tím podobnější. A když jsou si podobné, na základě čeho se asi bude zákazník rozhodovat?“

„Ceny!“ zvolal Martin.

„Což je cesta směrem k dokonalé konkurenci s nulovým ekonomickým ziskem,“ řekl Alex, který si evidentně vzpomněl na hodinu ekonomie.

„Tak vidíte,“ pokračoval jsem, „provozní efektivita je bez diskuse velmi důležitá, avšak pokud chcete zlepšit svůj výkon o stovky procent a být jedinečný, budete potřebovat spíše strategii.“⁷

„Dá se říct, že pokud jsem jedinečná, z jistého úhlu pohledu pro mě konkurence neexistuje?“ zamyslela se Gabriela.

Na chvilku jsem se potřeboval taky zamyslet.

„Dejme tomu, že z jistého úhlu ano, určitě tím ale nechci říct, že se o konkurenty nemáš zajímat. Právě naopak a později vám dokonce ukážu malinko širší definici konkurence.“

„Patriku, říkal jsi však, že zlepšování provozu se dá snadno napodobit, s čímž plně souhlasím. Nicméně nemá strategie podobnou slabinu? Co někomu brání ji napodobit?“ zeptal se Martin.

„Děkuji za výborný a velmi zásadní dotaz. Zabraňuje tomu například něco, čemu se říká vylučovací rozhodnutí, čímž se opět dostáváme

6 O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

7 SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

k jedinečnosti. Jak jsem říkal, pokud naplňuješ ty samé potřeby, těch samých zákazníků, za tu samou cenu jako ostatní hráči, tak asi nemáš strategii. Chci říct, že strategie vyžaduje, aby sis vybral, tedy dělal vylučovací rozhodnutí. Myslíš, že Lamborghini naplňuje stejnou potřebu jako Dacia? Zaměřují se tyto značky na stejné zákazníky za tu samou cenu? Řekl bych, že asi ne. Nelze jen tak vyrábět auto a cílit na všechny.“

„A co kdybych skoupil více značek pod jednu firmu? Pak bych mohl říct, že mám auto pro každého,“ zamyslel se Martin.

„Rozhodně můžeš skoupit hromadu značek a mít firmu pokrývající celé spektrum segmentů. Což ale nijak nevádí, protože i tak obrovský koncern bude potřebovat něco, čemu se říká korporátní strategie. Velmi pravděpodobně se totiž neobejde bez specifické strategie pro každou z těchto dílčích firem.“

Napil jsem se doušku vody a pokračoval v odpovědi: „Takže vidíš, budeš se muset rozhodovat co dělat a co ne, protože být vším pro všechny je cesta do pekel. Máš rád analytický přístup, tak si představ tohle. Chci napodobit tvoji firmu a ta se dá rozdělit do pěti základních kroků dle toho, jak se v ní tvoří produkt. Vymyslím si – shánění zakázek, ujasnění si potřeb klienta, pak grafický design, následně programování webu a nakonec servis. Každý z těchto kroků se mi podaří zkopírovat na devadesát procent.“⁸

Na tabuli jsem napsal:

$$0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = ?$$

„Ani ne na šedesát procent?“ zvolala překvapeně Gabriela s mobilem v ruce.

„Přesně tak. Pokud budete dělat hlavní strategické aktivity jedinečně, budete nutit potenciální napodobitele vybírat. A i kdyby každou z těch činností napodobili na devadesát procent, v celkovém důsledku to pořád není žádná sláva, protože ty činnosti jsou propojené, což je mimochodem

8 O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

další skvělý způsob, jak se ubránit napodobitelům. Pro úplnost jen dodám, že třetím faktorem zabraňujícím napodobení jsou unikátní zdroje, kterými konkurenti nedisponují, ale vy ano. Tím myslím všechno, co vám umožňuje vykonávat aktivity samotné. Chápu, že to zní komplikovaně, nic se však nebojte! Odpoledne si totiž ukážeme způsoby, jak všechny tyto tři oblasti u vás ve firmě najít a mohu garantovat, že se dozvíte věci, o kterých se vám doposud ani nezdálo.“

„A tomu už říkám výzva,“ ozval se Martin a bylo na něm vidět, jak je nedočkavý.

„Patriku, jedna věc mi pořád vrtá hlavou. S tímto přístupem budu muset některé zákazníky nutně odmítat,“ ozvala se Gabriela, přičemž na ní bylo vidět mírné zděšení.

„Mohu vás ujistit, že pokud se budete držet strategie dávající smysl, určitě budete zákazníci, jež ztratíte, respektive nezískáte,“ potvrdil jsem.

„Ale pak přijdu o zisk!“

„Řekl bych, že spíše ne, maximálně v případě, kdy provoz dobře nefunguje, nemáte zakázky a musíte brát všechno, abyste přežili. Což je ale blíže ke krizovému managementu. Nechci předbíhat diskusi, řekni mi však, jaké typy firem jsou tvými klienty?“

„Hmm, na co si jen vzpomeneš, od menších až po ty největší korporáty.“

„A v jakých odvětvích tito klienti působí?“

„Máme to velmi pestré.“

„Rozumím, a na jaké typy pozic se zaměřujete?“

„Bereme, co přijde, tedy až na výrobní pozice, těm nerozumíme.“

„Chápu. A máš představu, které segmenty zákazníků jsou nejrentabilnější?“

„Vlastně nevím,“ zamračila se Gabriela.

„A myslíš, že máš problém s nedostatkem klientů?“

„Vůbec ne. Popravdě důvodem, kvůli kterému jsme na tuto velikost vyrostli, byla právě snaha všem vyhovět.“

„Teď si budu vymýšlet, jelikož tvá čísla neznám, ale co kdybych ti řekl, že například střední a větší firmy v segmentu výroby jsou pro vás o padesát procent rentabilnější než korporáty v oblasti IT? Nebo něco podobného, chápeš, co myslím.“

„Chápu,“ zamyslela se Gabriela. „Chceš tím říct, že se máme zaměřovat na ty zákazníky neboli segmenty, které jsou nejrentabilnější?“

„To nestačí, musí se zároveň jednat o segmenty, kterým dokážete poskytnout jedinečnou hodnotu. Taktéž ty samotné segmenty musí být atraktivní i z jiného úhlu pohledu, o tom se však pobavíme po obědě.“

„Ale existují přece podniky, které se zaměřují na celé odvětví a zvládají to dobře, no ne?“

„Nepochybně. Existují dokonce firmy zvládající obhospodařovat více odvětví najednou, a vůbec neříkám, že je s tím něco špatně, pokud takové rozhodnutí dává smysl. Trápím tě s tímto dialogem kvůli dvěma věcem. Za prvé, byť je strategie obhospodařování všech, nebo téměř všech, naprosto legitimní, nejedná se ani zdaleka o jedinou možnost. Zkušenost mi říká, že častým neduhem firem, paradoxně zejména těch malých, je právě snaha o uspokojení všech. Taková akce se pak stává daleko náročnější v odvětví, kde existuje hodně různých segmentů a zákazníků. Pokud jsi distributorem písku, tedy produktu, který je komoditou, a mají ho všude více méně stejný, tak dejme tomu. Zkus se však prosím zamyslet, kolik typů zákazníků najdeš ve tvém byznysu personálních agentur? Kolik typů pracovních pozic, na které se lze rozumně zaměřit, existuje?“

Gabriela se dívala do země a bylo vidět, že přemýšlí. Pak se nadechla a pokračovala: „Jen dle velikosti je našich zákazníků celkem dost. Ti se pak dají rozlišovat na různé geografické lokality, což ten počet násobně zvětšuje.“

„A co typy pozic, na které se lze specializovat?“ zeptal jsem se opatrně.

„Těch bude taky spousta, i kdybych se zaměřila jen na klasiku, jako je nábor do IT, pak na vyšší ředitelské pozice, obchodníky, výrobní pozice,

diverzní talenty a tak dál a tak podobně. Raději ani nezmiňuji ostatní typy produktů, jež nabízíme.“

„Uf, toho je fakt hodně!“ zvolal Martin překvapeně a Gabriela jen přikyvovala.

„To byla první věc, kterou je potřeba zvážit – jak moc je odvětví pestré. Druhá věc, o níž chci prohodit pár slov, je spíše pocitová, ale zkus se zamyslet. Dokáže relativně malá firma s třiceti zaměstnanci poskytnout něčím unikátní službu ve všech segmentech, na které se teď zaměřujete? Zejména ve srovnání s konkurencí. Nemusíš mi odpovědět, opravdu tě nechci trápit, potřebuji však, aby ses nad tím zamyslela,“ uzavřel jsem tak citlivě, jak jen to šlo, jelikož bylo vidět, že tato diskuse pro ni není snadná.

„Můžeme si dát pár minut pauzu?“ zeptala se. „Chci zavolat mému finančnímu řediteli, ať mi okamžitě spočítá rentabilitu a marže ve všech segmentech.“

„Nastal čas zjistit, jestli jsem objednal dobrý catering,“ potěšil se Martin.

Kapitola 3

8:39.

Čerstvý vzduch jemně vanul přes otevřené okno a přinášel z hotelové zahrady vůni jara. Po krátké pauze se všichni rychle usadili a vypadali spokojeně. Gabriela zadala svému finančnímu řediteli jasný úkol, na kterém teď pracoval a v místnosti bylo cítit očekávání.

„Slíbil jsem, že vám ukážu pár základních strategií, které můžete následovat,“ začal jsem, „a za chvíli se k nim dostaneme. Potřebuji ale nejdříve krátce prodiskutovat dost možná tu nejjednodušší rovnici v podnikání. Tušíte, na co myslím?“

Nastala krátká odmlka.

„Tržby minus náklady se rovná zisk?“ zeptal se Martin.

Píšíc na tabuli jsem přikyvoval.

$$T - N = Z$$

„Máš úplnou pravdu a asi se shodneme, že se opravdu jedná o triviální rovnici. Teorie nám dokonce říká, že cílem firem je maximalizace ekonomického zisku. Slovo ‚ekonomického‘ si hned vysvětlíme. Nicméně jakožto lidské bytosti se kolikrát moc racionálně nechováme a ať už vědomě nebo nevědomě následujeme různé cíle. Na druhou stranu, nikdo z vás nevede neziskovku, které mimochodem potřebují strategie úplně stejně, akorát se maximalizuje užitek nebo hodnota. Teď jsem ale odbočil. Chci se vás však zeptat jednu věc. I když nemusí jít vždy primárně o maximalizaci zisku, můžeme pro účely další diskuse předpokládat, že ve vašich firmách je zisk, hodně, ale fakt hodně důležitý?“

„O tom nepochybuj!“ ozval se Martin a ostatní rychle přikyvovali.

„Dobrá tedy,“ pokračoval jsem, „jak byste ten zisk vyjádřili? Čím měříte

jeho výši?“

„Hmm, tou částí ve Výsledovce? Výsledkem hospodaření?“ zeptal se Alex.

„Kdybys byl, Alexi, ředitelem veřejně obchodovaného korporátu, tak EBIT, EBITDA nebo podobný ukazatel se velmi pravděpodobně maximalizovat bude. Avšak vy všichni vlastníte relativně malé společnosti. Tak mi řekněte, jak si z pozice majitelů vybíráte zisk?“

„Na tom není nic složitého,“ začal Martin, „prostě se rozhodnu, co ze zisku reinvestuji zpátky a co si vyberu. Onu částku pak zdaním ze strany firmy a následně i jako fyzická osoba.“

„Pobíráš ve firmě i nějakou měsíční mzdu?“ zeptal jsem se.

„No jasně.“

„Obecně vzato, není i ta ziskem z podnikání?“

„Vlastně ano, nicméně ta částka se přece započítá do mzdových nákladů, které se od zisku odečítají.“

„No právě!“ zvolal jsem. „Naprosto pochopitelně máme pravidla finančního účetnictví, které nám říkají, jak se zisk počítá. A nic proti nim, systém a jistou standardizaci potřebujeme. Avšak z toho co říkáš, se shodneme, že tvůj subjektivní zisk se počítá jako část výsledku hospodaření, kterou si vezmeš, plus mzda, kterou pobíráš, plus všechny další benefity, jež z firmy jakožto majitel získáš. Mohli bychom říct, že se v podstatě jedná o logiku manažerského účetnictví, jehož pravidla si definuje samotná firma.“

„Chceš tím naznačit, že čísla dosazené do rovnice nemají být slepě kopírovaná z Výsledovky, ale máme si je z role majitelů sami přizpůsobit pro vlastní potřeby?“ zeptala se Gabriela.

„Vystihla jsi tu myšlenku moc hezky,“ odvětil jsem. „Záleží samozřejmě na situaci. Pokud chceš objektivně srovnávat výkonnost tvého podniku s konkurencí dle různých ukazatelů, bude často opravdu lepší vycházet z oficiálních dokumentů. Avšak pokud jde o tvoje subjektivní potřeby, aby

sis ujasnila, jestli ti podnikání vůbec dává smysl, tak bych se nebál dělat jakékoliv změny. Jen si představ firmu, které vyjde účetní zisk plus minus nula, avšak majitel pobíral celý rok hezkou mzdu. Je pak celkem možné, že jeho subjektivní zisk z podnikání za ten rok nulový nebyl.“

Na chvilku jsem se zamyslel, jak pokračovat dál, aby pochopili pointu.

„Nicméně, samotný fakt, že dosahujete zisku, ještě neznamena, že je racionální v podnikání pokračovat.“

„Cože? Co tím myslíš?“ zeptal se Martin překvapeně.

„Vše vysvětlím na jednoduchém příkladu. Představ si, Martine, že jsi opět živnostník, který programuje weby, jako za starých časů. Tvůj roční čistý příjem je dle subjektivního výpočtu, který jsem zmiňoval, jeden milion korun,“ řekl jsem píšíc na tabuli.

„Teď si ale představ, že za tebou přijde nějaký korporát a nabídne ti práci na hlavní pracovní poměr. Dejme tomu, že pokud bys tu jejich nabídku propočítal, tak čistý příjem dle tvých výpočtů bude za rok milion dvě stě tisíc korun.“

Účetní zisk živnostník = 1 000 000 Kč

Potenciální účetní zisk z HPP = 1 200 000 Kč

Ekonomický zisk = účetní zisk - náklady ušlé příležitosti

„Opakuji, slovní spojení ‚účetní zisk‘ chápejte spíše z pohledu subjektivního manažerského účetnictví, ne klasického finančního, které má jednotná pravidla. Víme tedy, že účetně jsi jakožto živnostník za rok v plusu jeden milion,“ pokračoval jsem. „Ekonomický zisk⁹ se však počítá tak, že od zisku z činnosti, již právě děláš, odečteš částku, o kterou tímto rozhodnutím přicházíš. Jinak řečeno, Martin je živnostník, ale tímto rozhodnutím přichází o potenciální příjem z hlavního pracovního poměru, jež mu daný korporát nabídl. Kolik je tedy ekonomický zisk v této Martinově hypotetické situaci?“

9 HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-737-5. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:85bf630-ac37-11e4-a7a2-005056827e51>

„Minus dvě stě tisíc korun?“ zeptal se Alex.

„Správně. Martin by zde čistě ekonomicky přicházel o dvě stě tisíc korun ročně.“

„Ale Patriku,“ ozval se Martin, „ani já přece nejsem robot, abych se takto rozhodoval. Ten příklad je mimochodem přesný. Když jsem pracoval na živnost, opravdu mi chodily finančně lepší nabídky od nejrůznějších korporátů, ale nevzal jsem je. Osobně bych totiž nesnesl, aby mi někdo říkal, co mám kdy dělat. Chtěl jsem vlastní podnik, který mohu vybudovat dle obrazu svého.“

„Děkuji, že o tom mluvíš,“ odpověděl jsem potěšen, „protože to je přesně ono. Ekonomický zisk je chladný racionální výpočet, nic víc. Dokonce i náš Martin, o kterém se říká, že je chodící kalkulačka se rozhodl na základě...“

„Osobní vize, smyslu a hodnot, teď už mi je vše jasné,“ dokončil za mě a přetočil oči.

„Ano, vypadá to tak,“ přikývl jsem vážně. „Čistě teoreticky by se dalo namítnout, že Martin měl předem spočítaný cash flow, který mu bude firma jednoho dne generovat, a proto se tak rozhodl, nicméně, bylo tomu tak?“

„Ne, ani náhodou. Šlo mi především o svobodu a přemýšlel jsem, jak vybudovat velký podnik, což ale bylo v té době opravdu jenom snem.“

„Tak vidíte, ekonomický zisk není něco, čím se musíte řídit. Život není o tom dělat jenom racionální rozhodnutí, zároveň ale dodávám, že ekonomický zisk je velmi důležitý ukazatel. Hlavně z toho důvodu, že hezky demonstruje, jestli je vaše podnikání z pohledu zisku racionální. Vy můžete zjistit, že není, a i přesto se svobodně rozhodnout v něm pokračovat, což je naprosto v pořádku! Chci tím jenom říct, že je rozdíl chovat se nevědomě iracionálně a chovat se ekonomicky iracionálně na základě svobodného a vědomého rozhodnutí. Každopádně to, co rozhodne, jakým směrem se vydáte, já osobně nazývám psychologickým

ziskem,“ dokončil jsem písčíc na tabuli.

Účetní zisk ze živnosti = 1 000 000 Kč

Potenciální účetní zisk z HPP = 1 200 000 Kč

Ekonomický zisk = -200 000 Kč (účetní zisk – náklady ušlé příležitosti)

Psychologický zisk = stojí mi ekonomický zisk/ztráta za to?

„Moc hezké,“ usmála se Gabriela. „Líbí se mi představa, že se nemusím chovat jako stroj, akorát je potřeba se vědomě rozhodovat.“

Pak se zamyslela a dodala: „Pro živnostníka není náročné takový výpočet udělat, ale na úrovni komplexní firmy něco takového asi nejde, že?“

„Naštěstí se nejedná až o tolik komplikovanější výpočet, tedy alespoň v základu ne. Napíšu vám nejdříve vzoreček, který může vypadat malinko šíleně, ale nebojte, váš finanční ředitel něco takového dokáže spočítat.“

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) = NOPAT – investovaný kapitál * WACC

„Použil jsi snad všechna písmenka abecedy,“ smál se Martin.

„Vím, samotný vzoreček se tváří poměrně komplikovaně. Když jsem se někdy dávno věnoval tématu oceňování podniků a bylo potřeba všechno toto do detailů spočítat, tak nešlo o úplně triviální počty, nicméně, od toho tu nejsme. Základní logika vzorečku vám však dokáže říct, jestli máte firmu v ekonomickém zisku. Začneme hezky krok za krokem a Alexi, je mi jasné, že toto jsi ve studiu používal často, tak mi odpusť, když budu nadměrně zjednodušovat.“

Alex přikývl a zvedl svůj šálek čaje.

„Takže NOPAT. Jedná se v podstatě o čistý zisk z hlavního předmětu podnikání. V jazyku našeho kmene se tím myslí, že pokud Gabriela udělá náhodný obchod s akciemi a její personální agentura na něm vydělá, tak bych ten příjem do zisku nezapočítával. A opět apeluji, abyste zisk počítali spíše subjektivně, pokud to je pro vaše potřeby. Dejme tomu, že váš čistý zisk, tedy NOPAT, jsou dva miliony. Druhým členem v rovnici je

investovaný kapitál. V podstatě se ptáte, kolik peněz jste do firmy museli natlačit, aby vám ty dva miliony vydělala. Alternativně lze investovaný kapitál vyjádřit i jako aktuální tržní hodnotu aktiv podniku, která vám zmíněný zisk přinesla. Řekněme, že se bavíme o deseti milionech. Víme tedy, že deset milionů vám ročně generuje dva miliony, což je 20% výnos investice. Teď to WACC, přičemž zde už fakt hodně zjednodušuji a ignoruji potenciální cizí kapitál, ale dejme tomu, že máte těch deset milionů a nepodnikáte. Kde byste je zhodnocovali? V jakých investicích? S jakým výnosem?“

„Já bych je asi měl v technologických akcích,“ řekl Martin.

„Já již teď vlastním nějaké dividendové ETFka a různé jiné akcie,“ ozvala se Gabriela.

„Mě by zajímalo všechno, co bylo řečeno, plus nemovitosti,“ zakončil Alex.

„Výborně. Na detailech teď nesejde, řekněme však, že roční výnos takového diverzifikovaného portfolia může být šest až osm procent ročně. Co myslíte?“

„Jasně, záleží na hodně věcech, což ale teď není důležité,“ odpověděl Martin.

„Super. Víme tedy, že náš úrok, oněch osm procent, je v tomto příkladu hned po podnikání druhou nejlepší variantou, díky které můžeme své peníze zhodnotit.“

„Což logicky znamená, že podnikání, jež je daleko rizikovější, musí vydělat více než osm procent,“ poznamenala Gabriela.

„Ve většině případů tomu tak asi bude,“ odpověděl jsem rychle písic na tabuli.

$$\text{Ekonomická přidaná hodnota} = 2 - 10 * 0,08$$

$$\text{EVA} = 1,2 \text{ milionu}$$

„Tak vidíte. Podnikáním si vyděláte dva miliony a tím, že neinvestujete,

přicházíte o osm set tisíc. Proto můžeme říct, že vaše ekonomická přidaná hodnota z podnikání je milion dvě stě tisíc. Víceméně subjektivní otázkou pak zůstává, jestli se vám něco takového vzhledem k riziku pozdává.“

„Chápu tedy správně, že pokud je EVA větší než nula, tak to indikuje tvorbu ekonomického zisku, ne jen účetního, stejně jako v tom příkladu se živnostníkem?“ zeptal se Alex.

„Přesně tak. Kdyby byl NOPAT, tedy čistý zisk z podnikání, dejme tomu, tři sta tisíc korun a ne dva miliony, tak je EVA v minusu půl milionu, byť jste účetně pořád v plusu. Pak je na každého osobním uvážení, jestli mu takovou ztrátu dostatečně vyvažuje právě zmiňovaný psychologický zisk.“

Napil jsem se vynikajícího zázvorového čaje a na chvíli se odmlčel, ať mají ostatní možnost vstřebat nával nových informací.

„Celé toto cvičení jsme dělali proto, že logika strategického uvažování se odvíjí od naší oblíbené rovnice,“ ukázal jsem na tabuli.

$$T - N = Z$$

„A pokud nerozumíte tomu, jak přemýšlet nad ziskem, všechny další myšlenkové pochody ohledně strategie budou chybné.“

„Fakt jsem nečekal, že skončíme u takového tématu, nicméně, vzpomínám si, že ten můj potenciální investor ukazatel EVA dokonce několikrát zmínil,“ řekl Martin spíše sám pro sebe.

„To mě nepřekvapuje. Jsme tedy připravení a můžeme se vrhnout na typy strategií, které vám tolik slibují.“

Kapitola 4

9:17.

Konferenční místnost byla provoněná nejrůznějšími druhy bylinek, jelikož si každý z nás objednal odlišný druh čaje. Nebylo však času nazbyt a tak jsme bez meškání otevřeli téma, o které byl evidentní zájem. Já jsem se už standardně s hrnkem v ruce opíral o rožek stolu přemýšlejíc, jak nejlépe začít. Místo slov jsem jenom ukázal na naši známou rovnici, přičemž ostatní mě pohledem následovali.

$$T - N = Z$$

„Jak prosté a zároveň výstižné. To je i důvod, proč chci o typech strategie mluvit způsobem, kdy si je přímo z této rovnice odvodíme, a stejný postup budeme následovat i u konkurenční výhody.“

„Budeme se zabývat i konkurenční výhodou?“ zeptal se Alex vzrušeně.

„Ano, hned po tomto tématu a po obědě se podíváme na analytické metody. Na začátek však chci zmínit, že dle původního autora strategií, které vám chci ukázat, se jedná o takzvané ‚konkurenční strategie‘.¹⁰ Z toho asi cítíte výrazný fokus na konkurenci, kterou jsem, jak jste si jistě všimli, zatím schválně moc neřešil a ještě chvilku řešit ani nebudu. Slibuji však, že již brzy zjistíte proč.“

„Jsi tajemný jako hrad v Karpatech,“ utahoval si ze mě Martin s úšklebem.

„Teď ale k věci,“ pokračoval jsem skrývající úsměv, „pokud vás toto téma zaujme a budete si k němu chtít dohledat víc, tak velmi rychle zjistíte, že hodně autorů přišlo s různými typy strategií. To však vůbec neznamená, že je nelze využívat společně. Paradoxně právě naopak, často je skvěle užít jako takové doplňkové sub-strategie k těm základním,

¹⁰ PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

o kterých chci mluvit.“

Napil jsem se čaje vonícího po mátě.

„Podívejte se na tu naši rovnici a řekněte mi, jak se dá matematicky dosáhnout vyššího zisku. Co s ní musíte udělat?“ zeptal jsem se ukazujíc na tabuli.

$$T - N = Z$$

„Zvýšit tržby, nebo snížit náklady,“ ozval se Martin.

„Případně oboje naráz,“ dodala Gabriela.

„Ano, přesně tak. Pojďme si to rozebrat. Co musíte podniknout proto, abyste zvýšili tržby?“

„Hmm, prodávat více za tu samou cenu, nebo prodávat stejné objemy, případně i méně, ale za vyšší ceny,“ řekl Alex.

„Bingo. A co musíme podniknout, abychom dosáhli vyšších tržeb při stejných nákladech? Případně mohou růst jak tržby, tak náklady, ale tržby rostou vyšším tempem a zvyšuje se tedy procentuální ziskovost. Jak toho v praxi dosáhnete?“

„Musíme prodávat za vyšší ceny.“

„Správně Martine. Ale proč by vám někdo chtěl platit vyšší ceny? Z dobré vůle asi ne a vynechme teď poměrně málo rozšířené monopoly.“

„Můžeme nabízet vyšší kvalitu, rychlost, lepší servis, inovace...“ začal vyjmenovávat Martin.

„Nebo máme známou značku, lepší lokalitu, případně ta značka může zákazníkům dávat pocit příslušnosti k sociální skupině, jak to dělají některé hodinky, auta a podobně,“ dokončila Gabriela.

„Líbí se mi, jak nad tím přemýšlíte,“ pochválil jsem je. „Pokud vám mají firmy nebo lidé platit nadprůměrné ceny, musí cítit, že jim dáváte něco navíc. Kromě toho, co jste řekli, je dokonce celkem možné mít naprosto průměrný nebo až výrazně podprůměrný produkt, ale excelovat

v marketingu natolik, že zákazníci ho budou vnímat jako nadprůměrný a zaplatí vám víc. Etickou stránku teď ponechme stranou, ta už souvisí s hodnotami. Naopak, můžete být přesvědčeni, že disponujete vysoce nadprůměrným produktem, ale stejně vám za něj nikdo nebude chtít platit, protože subjektivně vnímána hodnota zákazníkem nemusí být vyšší.“

„Tohle vídám hodně často u našich klientů“, řekl Martin. „Vyvinou promakaný produkt a pak si myslí, že se prodá sám, což jak víme, ne vždy platí.“

Všichni jsme příkyvovali a po chvílce, kdy už nikdo nic neříkal, jsem pokračoval.

„Situace, kdy vám zákazník platí nadprůměrnou cenu za to, že jste v něčem výjimeční, a subjektivně tuto nadprůměrnou hodnotu cítí, se nazývá strategií diferenciací. Nicméně, jak jsme si právě řekli, být jiný nestačí. Pokud vytvoříte parfém s vůní hnoje, budete rozhodně odlišní, ale nejsem si jistý, jestli vám tato výjimečnost v souhrnu převyší náklady, a to ani v případě, že budete mít skvělý marketing.“

„Já už bych se v dnešní době ničemu nedivila,“ dodala suše Gabriela, načež následoval výbuch smíchu.

„Proti tomu nelze argumentovat,“ dodal jsem s úšklebem. „V angličtině se pak dá hezky říct, že být *different* nestačí, musíte být *differentiated*.“

Na chvílku jsem se odmlčel a vybral z batohu bonbon na hlasivky. Ze zkušenosti mi bylo jasné, že je musím preventivně promazat.

„Pokud se tedy vrátím zpátky, tohle byl první způsob, jak zvýšit v naší rovnici zisk, respektive ziskovost – vyšší tržby způsobené vyšší cenou. Nicméně, co když tržby zůstanou tam, kde jsou? Jaký že byl ten druhý způsob?“

„Musím snížit náklady,“ řekla Gabriela.

„Přesně tak. Představte si, že chcete prodávat za víceméně průměrné tržní ceny ale s nižšími náklady. Co pro to musíte udělat? Co potřebujete,

abyste se mohli vydat takzvanou strategií nízkých nákladů? Ta totiž říká, že máte zpravidla relativně základní produkt, jež prodáváte za plus minus průměrné ceny, ale váš vysoký zisk je výsledkem toho, že máte poměrně nižší náklady.“

„Mít pod kontrolou výdaje, skvěle vést manažerské účetnictví, nevynakládat finance na zbytečnosti, neustále zlepšovat provozní efektivitu, kterou jsi tolik zmiňoval a tak podobně,“ ozval se Martin.

„Ne.“

„Jak ne?!“

„Všechno, co jsi vyjmenoval, je potřeba dělat i u strategie diferenciacce. Snižování nákladů je důležité pořadí, v tom není absolutně žádný rozdíl.“

„Ale, ale...“

„Zkusme si uvést příklad. Gabrielo, ty často létáš jak po Evropě, tak do vzdálenějších lokalit, mám pravdu?“

„Správně.“

„Když tedy letíš z Evropy do Ameriky, jaké aerolinky preferuješ?“

„Většinou využívám Delta Airlines.“

„Skvělé, a proč?“

„Chci mít na takovou vzdálenost komfort. Delta i v nejlevnější třídě nabízí jídlo, dezert a dokonce i svačinu. Mám ve zvyku dát si pohár vína, dobrý čajík, a jelikož dostanu i malý polštářek a příkrývku, tak si pak mohu pospat.“

„Zvykneš se dívat i na televizi, která je zabudovaná v sedadle před tebou?“ zeptal jsem se, s cílem co nejvíce demonstrovat můj záměr.

„Jasně! Dají ti i sluchátka.“

„Napadá tě ještě něco, čeho ráda využíváš?“

„Hmm, vždy využiju zubního kartáčku s pastou, které dostanu, a umyju si před přistáním zuby. Taková drobnost, ale potěší.“

„Výborně, a čím standardně létáš krátké lety?“

„Jelikož se bavíme o letech na hodinku, maximálně na dvě, preferuji

většinou nízkonákladové společnosti jako například Wizz nebo Ryanair. Tak jsme vlastně letěli i včera z Vídně a bylo to za pár korun. Už jsem s nimi však letěla i z Vídně na Tenerife, což je kolem pěti hodin a musím říct, že letenky byly fakt levné, i když pochopitelně servis nebyl v takovém rozsahu.“

„Což dává logiku. Nejsem rozhodně žádný expert na společnost Delta Airlines, ale takto subjektivně, co byste řekli, jakou strategii vám jejich přístup připomíná?“ nadhodil jsem.

„Za mě diferenciaci. Dají ti prostě komfort navíc, ale rozumně si za něj připlatíš,“ ozval se Alex a ostatní souhlasně přikyvovali.

„Dobře a co Wizz nebo Ryanair?“

„Osobně si myslím, že z nabídky vyházeli úplně všechno, až na to nejpodstatnější, aby snížili náklady a i při relativně průměrné nebo až nízké ceně dokázali generovat zisk,“ řekl Martin.

„Souhlasím a dokonce si myslím, že ať už následují strategii diferenciaci nebo nízkých nákladů, všichni ty náklady velmi tvrdě snižují. Jinak řečeno, zaměřují se na to, co zmínil Martin – kontrola výdajů, zlepšování provozní efektivity a tak dále. Takže se zas a znovu ptám – co je potřeba udělat, abyste se mohli vydat strategií nízkých nákladů? Přemýšlejte.“

„Co tak toto,“ pokračoval Martin zamyšleně, „představ si, že by teď Delta ve jménu snižování nákladů odstranila všechny ty věci, které se Gabriele líbily. Takové rozhodnutí by ji pochopitelně vzalo celou odlišnost a jedinečnost, diferenciaci chceš-li, oproti těm nízkonákladovým společnostem. Případně i zmiňované Lamborghini bude snižovat náklady, jak se jen dá, ale asi nezačne používat stejné materiály jako Dacia – a to nemyslím nijak špatně, prostě mají rozdílné cílovky.“

„Velmi správně. Lze tedy předpokládat, že náklady budou snižovat všichni, avšak jen do momentu, kdy budou muset dělat ona vylučovací rozhodnutí,“ poznamenal jsem.

„Myslíš ta vylučovací rozhodnutí, která jsi zmiňoval, když byla řeč

o kopírování strategie?“ zeptala se Gabriela.

„Skvělý postřeh! Chci tím celým říct, že velmi pravděpodobně Delta nebude mít relativně nejnižší náklady ze všech leteckých společností, protože nechce. A dle mého názoru po tom netouží z toho důvodu, že má v úmyslu nabízet všechny ty služby navíc, které Gabriela zmiňovala, protože ji diferencují oproti některým konkurentům. Ani Lamborghini asi nebude mít nižší náklady na vyrobené auto než Dacia, protože se nechce vzdát prémiové kvality. Což je přesně jeden z těch tří již zmíněných důvodů, proč dobrou strategii nelze napodobit tak snadno jako provozní efektivitu. Pokud chci leteckou společnost s nízkými náklady, musím zcela jinak řešit letiště, prodej letenek, marketing, zařízení letadla a servis v něm než například ta Delta. Pamatujete na tento příklad?“ zeptal jsem se ukazujíc na tabuli.

$$0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,59$$

„Víme tedy, že strategie nízkých nákladů není jenom o samotném snižování nákladů, to je důležité pro všechny. Daleko více jde o vědomé, zdůrazňuji vědomé, rozhodnutí přizpůsobit všechno, co děláte, nízkým nákladům, a tím se opět vědomě vzdáváte určité jedinečnosti. Stejně tak to funguje i obráceně. Při strategii diferenciaci vědomě zvyšujete náklady související s činnostmi, které vás odlišují, a tím pádem prostě nebudete mít nejnižší náklady, protože nechcete.“

„A pokud si vyberu strategii nízkých nákladů, zvyšuji jedinečnost, jak se jen dá, pokud to moc nestojí,“ dodal Alex.

„Z toho vlastně plyne, že na trhu lze koexistovat s konkurenty a zároveň dosahovat zisku, jen si musím najít svůj píseček,“ shrnul Martin.

„A bránit si ho,“ uzavřel Alex.

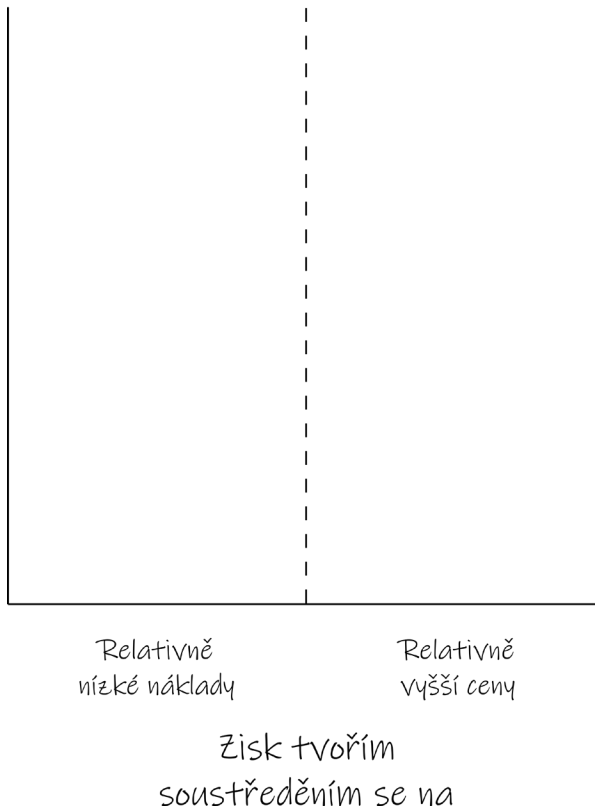
„Jsem rád, že tomu rozumíte,“ řekl jsem s úlevou.

„Náklady nám ze strategického pohledu samozřejmě ovlivňuje spousta

věcí například velikost výroby, lokalita, případně i získané znalosti a zkušenosti. Rovněž nesmíme zapomínat na takové faktory, jako je koupě vašeho dodavatele nebo odběratele – takzvaná vertikální integrace a mnoho dalších. Kdyby vás zajímalo více, vyhledejte si pojem ‚hnací síly nákladů,‘¹¹ dodal jsem.

„Takže tohle jsou dvě základní strategie? Diferenciace a nízké náklady?“ zeptala se Gabriela.

„Ne tak úplně, ještě nám schází jedna dimenze,“ odpověděl jsem kreslíc přitom na tabuli graf.



11 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

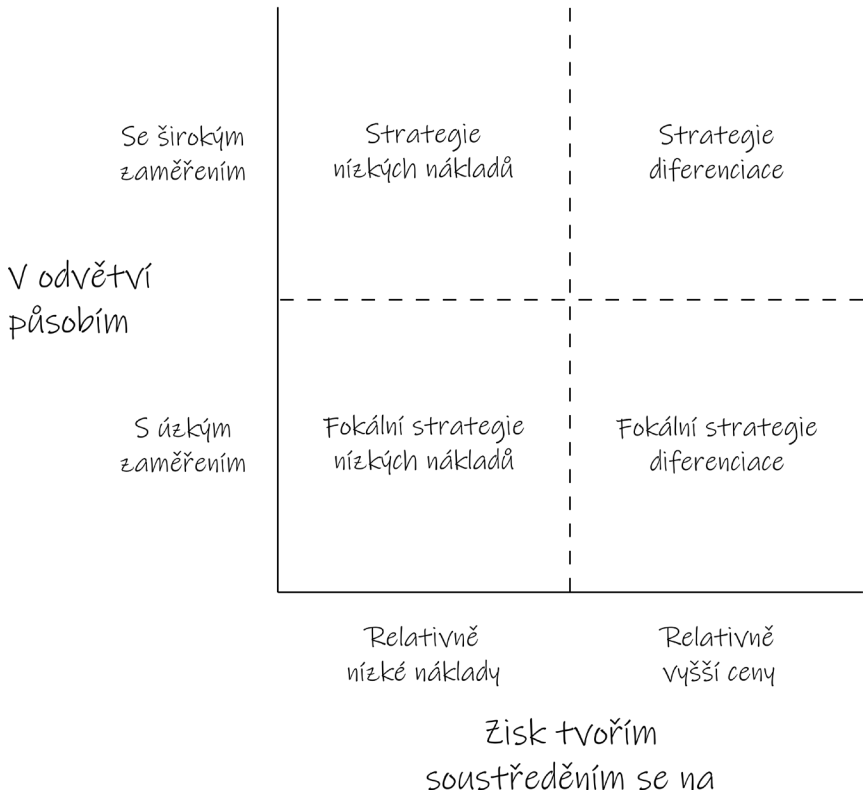
„Dívejte. Na horizontální osu nanesu přesně to, o čem jsme se bavili do teď a co vyplývá z naší základní rovnice. První možností je, že chci dosáhnout požadovaného zisku vyššími cenami, a tím i vyššími tržbami, což je, jak již víme, diferenciacie. Druhou možností jsou ceny plus minus průměrné, ale jelikož máme relativně nízké náklady, chtěného zisku taktéž dosáhneme.“

„A co je na vertikální ose?“ zeptala se Gabriela nedočkavě.

„Faktor, o kterém už dneska byla řeč, dokonce v souvislosti s tebou,“ odpověděl jsem a bylo vidět, jak Gabriela s Martinem přemýšlejí. Alex na mě potajmu mrknul, protože ze svého doktorského studia odpověď jistě dobře znal.

„Bavili jsme se o tom, že moje firma pokrývá velké spektrum různých typů zákazníků,“ přemýšlela nahlas. „Má to s tím něco společného?“

„Všechno,“ odpověděl jsem. „Trefila jsi do černého. Ta vertikální osa se v podstatě ptá, jestli se v odvětví zaměřuješ na úzkou skupinku zákazníků, nebo pokrýváš jejich velké množství, ne-li všechny. Domaluji ten obrázek a vysvětlím.“



„Takže. Abychom si celou situaci nekomplikovali, můžeme říct, že buďto sleduji strategii diferenciacie nebo nízkých nákladů na ose horizontální. Stejně tak na ose vertikální můžeme říct, že se v odvětví buďto zaměřujeme na široké spektrum segmentů nebo jen na pár, případně jenom jeden.“

„Což nám logicky dává čtyři základní strategie,“ shrnul myšlenku Martin.

„Ano, v podstatě máš pravdu.“

„Proč v podstatě?“ divil se Martin, když viděl, že jsem na vteřinu zaváhal.

„Protože pokud si budeš číst teorii, tak zjistíš, že úzké zaměření jak na diferenciaci, tak na nízké náklady se dohromady nazývá strategie soustředění, případně strategie fokusu,“ řekl Alex.

„Správně, ale na tom v praxi moc nesejde. Pojdme si ujasnit ty názvy. Do teď jsme se bavili jenom o strategii diferenciacie a nízkých nákladů. Tím se standardně myslí strategie zaměřené na větší množství segmentů. Pokud se úzce zaměříte na jeden nebo pár segmentů, využívá se název fokální strategie, ať už s fokusem na diferenciaci nebo na nízké náklady.“

„Rozumím rozdílům mezi diferenciací a nízkými náklady, ale nejsem si jistá, jaký je rozdíl mezi diferenciací zaměřenou na široké versus úzké spektrum segmentů. Podobné výzvě čelím i u nákladů,“ přiznala se Gabriela.

„Jsem rád, že se ptáš zrovna na toto. Zmiňovali jsme Delta Airlines, tak co myslíš, jedná se o firmu se zaměřením na velké množství zákazníků v odvětví letecké přepravy nebo na úzký segment?“

„Pocitově bych řekla, že na široké spektrum různých typů zákazníků.“

„Taky si myslím. A teď si představ, že založíš leteckou společnost sledující strategii diferenciacie, ale bude se jednat o strategii fokální, zaměřenou velmi úzce. Jak by taková firma vypadala?“

„Ty jo. Co tak letecká společnost se zaměřením specificky na boháče v Evropě? Víš, co myslím, samý luxus, šampaňské, speciální taxík až k letadlu a tak dále?“

„Ne, že bych se nějak v letecké přepravě vyznal, tvůj příklad mi však dává smysl. Co ostatní?“

„Nemuselo by se jednat jen o luxus, co tak letecká přeprava něčeho velmi specifického. Například speciálních odpadů, případně lety se zaměřením na nadstandardní rychlost a podobně. Řekl bych, že taková služba bude celkem drahá, ale určitý segment si za ni jistě rád připlatí,“ dodal Martin.

„Výborně. Napadají vás takto pocitově i firmy z jiných odvětví?“

„Co tak prodej oblečení? Například Zara podle mě cílí na relativně široké publikum a rozhodně mají vyšší, ale pořád rozumné ceny ve srovnání s některými jinými obchody prodávajícími oblečení. Jelikož se mi však jejich věci líbí, ráda si připlatím. A příkladem úzce zaměřené diferenciacie,

jak říkáš fokální, by mohly být všechny ty hodně drahé luxusní značky oblečení. Co myslíš?“

„Za mě pecka. Ještě někdo?“

„Myslím, že podobnosti nalezneme i u těch aut,“ navázal Martin. „Pocitově bych totiž řekl, že značky jako Škoda nebo Volkswagen cílí na hodně segmentů, ale nejedná se o vyloženě levná auta, mají svoji cenu i kvalitu zároveň. Za mě se proto bavíme o strategii klasické široké diferenciaci. A již zmiňované Lamborghini spadá taky do diferenciaci, ale s fokusem na relativně úzký segment zákazníků.“

„Tak vidíte, strategie není raketová věda. Nicméně je zajímavé položit si otázku, v čem je vhodnější strategie široké diferenciaci oproti úzké?“ zeptal jsem se.

„Když máš více segmentů, tak lépe diverzifikuješ riziko, v absolutní hodnotě asi prodáváš více a budeš větší firmou,“ odvětil Martin okamžitě.

„Můžeš využívat součástek, lidí, prostor, obecně zdrojů z jiného segmentu nebo dokonce z jiného odvětví v nějakém dalším, a tím snížíš náklady oproti konkurenci, případně ji předběhneš ve vývoji,“ dodal Alex.

„Tak tomu říkám dobré odpovědi! A souhlasím s nimi. U fokální diferenciaci můžete o toto všechno přijít, nabízí vám však jiné, taktéž nezanedbatelné výhody. Co myslíte?“

„Mohu se fakt hodně soustředit na potřeby jednoho nebo pár segmentů a být na ně odborníkem, kterého se jen tak nedá vytlačit a nahradit,“ pokračoval Martin zamyšleně.

„Dodal bych, že i když asi nezískám takový podíl a objemy prodeje jako široce zaměřeni konkurenti, dokážu daný segment nebo segmenty tak dobře obsluhovat, že si budu moci účtovat ještě vyšší ceny, a tím budu procentuálně ziskovější,“ poznamenal Alex.

„Přesně tak a teď moje oblíbená otázka – který přístup je lepší?“ nadhodil jsem.

„Už nás nenachytáš!“ zasmála se Gabriela. „Včera jsi totiž říkal, že

každé stadium firmy má nějakou optimální velikost, kdy je podnikání nejziskovější. Předpokládám, že jak úzce, tak široce zaměřená strategie může být velmi zisková a nemá smysl za každou cenu růst.“

„A co když i přesto růst chci?“ zeptal se Martin.

„Pokud máš velmi specifický segment, v jehož obsluze jsi jednička, a požaduješ například vyšší zisk v absolutní hodnotě, tak samozřejmě můžeš přidat další segmenty. Stejně tak je možné místo toho zůstat soustředěný na tento jeden specifický segment, ale přidávat například geografické lokality nebo komplementární produkty.“

„Teď už celé logice rozumím daleko lépe. Můžeme se ještě prosím podívat na to samé z pohledu široce zaměřené versus fokální strategie nízkých nákladů?“ zeptala se Gabriela.

„Samozřejmě, přemýšlej nad tím takto. Víme, že když se zaměřím na velmi specifický typ zákazníka, tak mu zpravidla dokážu poskytnout produkt ještě více šitý na míru, než to zvládne konkurent zaměřený na spoustu segmentů. U strategie nízkých nákladů taktéž víme, že široce zaměřený konkurent má pravděpodobně průměrné ceny, ale fakt nízké náklady. Tak v čem ho asi může předběhnout firma, která má podnikání postavené na tom, že všechno, co dělá, přizpůsobí dokonale své úzké skupině zákazníků, jež zná perfektně?“

„Nabídne ještě nižší ceny?“ zeptal se Martin.

„Případně i vhodnější produkt za pořád nízké ceny?“ přidal se Alex.

„Přesně tak. Napadají vás nějaké příklady?“

„Mohl by být relativně široce zaměřeným konkurentem s nízkými náklady zmiňovaný Wizz nebo Ryanair?“ nadhodila Gabriela.

„Je to celkem pravděpodobné,“ přikývl jsem.

„Někde jsem pak četl, že z oblasti letecké dopravy je, případně byla, dobrým příkladem firma Virgin Airways,¹² jelikož se soustředila na velmi úzkou službu, konkrétně na nízkonákladové lety přes Atlantik,“ ozval se Alex.

12 HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:41c41450-6d2c-11eb-9f97-005056827e51>

„Taktéž mě napadá IKEA, jelikož se za mě jedná o široce zaměřeného konkurenta se strategií nízkých nákladů, případně taktéž Teva nebo Walmart.¹³ Přiznám se však, že tyto příklady jsem někde vyčetl a nenapadly mě teď z hlavy.“

„Což nijak nesnižuje jejich hodnotu,“ řekla Gabriela laskavým tónem.

„Mám pocit, že široce zaměřené firmy jsou vždy ty velké a úzce zaměřené spíše menší,“ poznamenal Martin.

„Hmm, řekl bych, že tomu tak často je, ale není to pravidlem,“ zareagoval jsem. „Abychom se nemotali jen u velkých firem, tak si vzpomínám na pár příkladů z praxe. Například podnik z oblasti prodeje písku, který jsem už zmiňoval. Zaměstnává jenom pár desítek lidí, i přesto však získal značný podíl na trhu, jelikož odvětví je relativně homogenní, jinak řečeno, až tolik segmentů v něm není a písek je vlastně furt ten samý – víceméně. Mimochodem, jeho strategie je široké zaměření a nízké náklady, protože dovoz zabezpečuje dodavatel a odvoz si řeší sám zákazník, plus nakupuje ve fakt velkém objemu a sníží si tak vstupní ceny. Na tom samém trhu působí jiná firma, násobně větší se zaměřením na širokou diferenciaci. Ta má vlastní techniku a dovoz vám zabezpečí, kam jen potřebujete. Obecně nabízí hodně dalších komplementárních služeb a produktů. Samozřejmě, je o něco dražší než firma první, nicméně, díky své jedinečnosti dosahují obě solidního zisku.“

Na chvilku jsem se odmlčel a přemýšlel, jak nejlépe pokračovat dál.

„Pokud chcete další příklad malé firmy zaměřující se na diferenciaci v širokém měřítku, zeptejte se Gabriely,“ dodal jsem, i když mi nebylo zcela jasné, jakou reakci mohu očekávat.

„Já...cože?“ dostala ze sebe Gabriela překvapeně. „I když, vlastně máš pravdu, fakt se zaměřujeme téměř na všechny.“

„Ještě jednou opakuji, opravdu tím nechci naznačit, že tvůj přístup je špatný. Pro takové závěry potřebujeme hlubší analýzu, které se budeme věnovat až po obědě,“ řekl jsem a pohled mi zabloudil k hodinkám.

¹³ MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

„Co když byla chyba chtít pokrýt celý trh? Je možné, že to je důvod, proč furt makáme jako o život a zisk moc neroste?“

„Taková možnost vskutku existuje,“ odpověděl jsem opatrně.

„Nic si z toho nedělej,“ ozval se Martin. „Když tak nad tím přemýšlím, děláme podobnou chybu. Možná i horší, jelikož jsme si x-krát řekli, že se budeme při naší velikosti zaměřovat jen na úzkou skupinu korporátních klientů, a i přesto často nedokážu říct ne na nějaký úplně od věci projekt. Ve skutečnosti ho vezmu jenom proto, že mě osobně baví a pak trpí ziskovost. Až teď vidím, že bychom chtěli držet fokální strategii diferenciacie, ale nakonec kolikrát spadneme do té široce zaměřené.“

„Jsme tu od toho, abychom s tím pracovali a věřte mi, zvládneme to,“ řekl jsem téměř ohromen jejich uvědoměním.

„Co ty Alexi? Jakou strategii následuješ, nebo bys se svým diářem následovat chtěl?“

„No, my následujeme fokální strategii nízkých nákladů, jelikož zápisníky prodáváme relativně specifické cílovce levněji než konkurence.“

Alexova slova mě překvapila a v hlavě se mi při tom rozsvítila červená kontrolka. Jako první mi problesklo hlavou, že následovat tento typ strategie v odvětví, kde cena za tisk jednoho diáře pravděpodobně záleží od množství, může být nebezpečné, ale nechtěl jsem jít v tento moment příliš do hloubky.

„Rozumím a určitě se na všechno podíváme, děkuji za sdílení. A ještě než si dáme poslední pauzu před obědem, chci dodat pár věcí.“

Napil jsem se čaje, který mezitím vychladnul, avšak pořád byl osvěžující a o nic horší.

„Martine,“ začal jsem, „ty jsi ať už majoritním nebo minoritním vlastníkem několika firem, že?“ položil jsem spíše řečnickou otázku, jelikož odpověď mi byla jasná.

„Ano, jedna IT firma, kvůli které jsem vlastně tady, pak další, jež dělá montáže kamerových systémů, a nakonec obchůdek s potravinami u nás

na vesnici. Případně ještě nějaké menší podíly v různých výrobních podnicích.“

„Dobře, a pamatuji si správně, že máš samostatnou akciovou společnost, ve které jsi jediným vlastníkem a přes ni vstupuješ do ostatních organizací? Dalo by se říct, že se jedná o takovou mateřskou firmu, správně?“

„Ano, přesně.“

„Výborně. U té IT organizace jsi říkal, že se zaměřujete na fokální strategii diferenciací, byť to občas pokulhává. Co ta firma s kamerami a obchůdek? Alespoň přibližně.“

„Hmm. U montáže kamer mám pocit, že jsme ztraceni někde uprostřed. Je to takové nemastné neslané a chceme být všechno pro všechny za nejlepší cenu. Popravdě, tak ty výsledky i vypadají, ale dejme tomu, že bych chtěl jít spíše cestou diferenciací se širokým zaměřením. U obchůdku se bezpochyby bavíme o strategii nízkých nákladů. V okolí máme totiž dva obchody s potravinami a teď už dokážu pojmenovat, že ten druhý jde spíše cestou diferenciací. Akorát vzhledem k lokalitě nedokážu říct, jestli se bavíme o širokém nebo úzkém zaměření.“

„U toho obchůdku je šíře strategie opravdu k diskusi. Záleží totiž, jak bychom definovali samotné odvětví, ale na tom teď nesejde, po obědě se tomu budeme věnovat více,“ odvětil jsem. „Důležité je, že se pod jednou firmou nachází více podniků s různými strategiemi. Teď mi odpusť Alexi, budu opět zjednodušovat, ale každá z těch firem je něco, čemu se říká strategická obchodní jednotka, v angličtině *strategical business unit*. A moje otázka zní – co s tím, pokud více těchto sub-firem pod střechou jedné velké organizace následuje různé strategie? Dává pak smysl dělat nějakou jednotnou strategii pro takzvanou korporátní úroveň?“

„Myslím si, že udělat z toho jakýsi průměr nebo mix je spíše cesta do pekla,“ řekla Gabriela.

„Souhlasím, průměr by asi fakt dopadl špatně. Nechci celé téma zbytečně komplikovat, jen dodám, že konkurenční strategie, o kterých jsme se

bavili, jsou zpravidla tvořeny na úrovni těch takzvaných strategických obchodních jednotek. V Martinově případě pro IT firmu, pro instalaci kamer a pro obchůdek. To znamená tři různé obchodní jednotky, přičemž každá z nich potřebuje samostatnou analýzu a strategii. Nebo jiný příklad – minule jsem ve městě viděl květinářství, jež bylo zároveň i kavárnou. Sice ten podnik neznám, ale tipuji, že strategicky by ho dávalo smysl rozdělit na dvě obchodní jednotky.“

„Jen pro úplnost chci dodat, že pokud pak tvoříte strategii specificky pro lidské zdroje, obchod, finance a podobně, tak se používá název funkční strategie,“ ozval se Alex.

„Přesně tak, děkuji za doplnění. Takže ještě jednou. Korporátní strategie je ta nejvyšší, ve které se řeší, co od jednotlivých obchodních jednotek chcete, jak se budete celkově diverzifikovat a hlavně, jaké jsou vzájemné vztahy mezi těmito obchodními jednotkami. Jinak řečeno, korporátní strategie je cesta, kdy firma dosahuje záměrů přes koordinaci aktivit na různých trzích.¹⁴ Ty vzájemné vztahy se nazývají i horizontálními strategiemi a zmíním alespoň dva základní typy, které se na této úrovni vyskytují – vztahy hmotné a nehmotné.¹⁵ Hmotné vztahy by vypadaly například tak, že Martinův obchůdek by vlastnil prostory, kde by seděli programátoři IT firmy. A personál obchůdku by mohl teoreticky vyřizovat nějakou komunikaci se zákazníky oněch kamerových systémů, případně by šlo společně dělat například účetnictví. Možná trochu přeháním, ale chápeme se. Nehmotné vztahy si jednoduše představte jako přenos know-how z jedné obchodní jednotky do druhé. Nicméně pokud si Martine dobře pamatují, ve tvém případě žádné takové vztahy neexistují a samotná akciová společnost je spíše technickým řešením, které umožňuje vstupovat do různých podniků, mám pravdu?“

„Ano, správně, není zde vůbec žádné propojení, jedná se prostě o elegantní řešení mé aktuální situace.“

„Dobře, tím pádem se v tom dál nemusíme hrabat, jen jsem to chtěl

14 COLLIS, David J. a Cynthia A. MONTGOMERY. Corporate strategy: resources and the scope of the firm. Chicago: Irwin, c1997. ISBN 0-256-17894-1.

15 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

zmínit, protože zejména horizontální strategie je nesmírně důležitá a velmi snadno může být zdrojem konkurenční výhody, tak na to myslete. Pokud ale máte jenom jednu firmu, respektive jednu strategickou obchodní jednotku, řešíte rovnou tu. Dotazy?“

„Když dělám strategické plánování do budoucna, jak dlouhý časový horizont mám zvolit?“ zajímal se Martin.

„Skvělá otázka a nemám jednoznačnou odpověď. Zkusím se zeptat takto – kdybys teď stavěl solární elektrárnu, na jak dlouho bys asi tak plánoval?“

„Přemýšlím, že u takového projektu bude návratnost klidně alespoň deset let, takže přibližně ta dekáda mi dává smysl.“

„Tak vidíš. Horizont, ve kterém přemýšlíš o návratnosti investice, může být jednou z proměnných. Pak je samozřejmě rozdíl, jestli děláš weby, které postavíš za týden, nebo obrovské projekty klidně na rok. Velké projekty pak budeš po dokončení servisovat, což u těch malinkých možná ani nebude potřeba. Abych to tedy shrnul, životní cyklus produktu je další proměnnou.“

„A co ty odpovíš? Řekl bych, že u těch solárních panelů se budoucnost plánuje lépe než u nějakého kryptoměnového projektu. Co myslíš?“ zeptal se Alex.

„Naprosto souhlasím. Pokud vás zajímají data, tak jeden výzkum z Německa říká, že necelých 62 % firem mělo horizont od dvou do pěti let, pak asi 24 % bylo mezi šesti až deseti lety a něco kolem 9 % využilo horizontu přes dekádu, zbytek to neřešil.¹⁶ Další dotazy?“

„Pro zajímavost bych se chtěla zeptat, jestli můžeš zmínit pár těch sub-strategií, u kterých jsi říkal, že spíše doplňují ty naše čtyři základní,“ ozvala se Gabriela.

„Jasně, zkusím alespoň načrtnout, s čím přišli různí autoři, ať si je pak můžete dohledat. Asi nejjednodušší na pochopení je obrana versus

¹⁶ Scholz, Christian. “Planning procedures in German companies—Findings and consequences.” Long Range Planning 17 (1984): 94-103.

útok.¹⁷ Hezké rozšíření našich čtyř základních strategií nabízejí Bowmanovy strategické hodiny.¹⁸ Pak mě napadá matice od Ansoffa, tedy ochrana existujícího produktu a trhu, vývoj nových produktů pro současné zákazníky, průnik na nové trhy, a to jak se stávajícím nebo novým produktem.¹⁹ Případně zaměření se na expanzi, stabilitu, zužování nabídky zákazníkům, růst interními silami nebo růst ve spojení s někým zvenčí pomocí různých aliancí a tak dále.²⁰

„Mám pocit, že ty strategie, o kterých jsme se bavili, představují takovou hrubou stavbu domu a ostatní mají spíše za úkol doladit fasádu,“ zkonstatovala Gabriela se zájmem.

„Hezky řečeno,“ odpověděl jsem.

„Moje poslední myšlenka k tomuto tématu je, že cílem těch základních strategií není zbytečně vás paralyzovat. Myslím tím například situace, kdy se zaměříte na, řekněme, pět segmentů a nebudete si jistí, jestli máte fokální nebo široce zaměřenou strategii. Odpověď by mimo jiné závisela na celkovém počtu segmentů v odvětví, to ale momentálně není důležité. Pamatujte, jedná se jenom o nástroj, jehož primárním cílem není škatulkování, ale uvědomění. Snažím se tím říct, že samotné přemýšlení tímto způsobem vás bude nutit dělat volby a nebyt vším pro všechny. Zabráníte tak chybám, jako je například snaha o diferenciaci za nejnižší ceny. Něco takového se může povést, neříkám, že ne, ale jenom pokud to velmi dobře promyslíte a vaši konkurenti budou lemplové. Rovněž nezapomínejte, že ne každý je vaším zákazníkem a opakují, výsledkem dobré strategie je, že některé zákazníky prostě zklamete. Daleko smysluplnější mi přijde například úvaha o tom, které zákazníky konkurence uspokojuje nedostatečně a které naopak nadbytečně.

17 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

18 Competitive and Corporate Strategy. Irwin Professional Publishing, U.S., 1996. ISBN 978-0256214239.

19 ANSOFF, H. Igor, Edward J. MCDONNELL a H. Igor ANSOFF. The new corporate strategy. New York: Wiley, 1988. ISBN 978-0471629504.

20 HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:41c41450-6d2c-11eb-9f97-005056827e51>

Případně si položte otázku směřující zpátky k základní rovnici podnikání – jak mohu mým zákazníkům snížit náklady nebo zvýšit tržby? Případně jaké jejich klidně iracionální potřeby dokážu naplnit? Neustále nad tím přemýšlejte a vy sami se stanete strategickým nástrojem, jež výrazně zvyšuje šanci na úspěch. Respektive na to, co vy jako majitelé za úspěch považujete, ne nějaká ekonomická teorie. Nakonec znovu zopakuji – i tu nejlepší strategii můžete hodit do koše, pokud je váš provoz v čudu. Jdeme na přestávku, amen.“

Kapitola 5

10:33.

Martin navrhl krátkou procházku do hotelové restaurace, abychom se podívali na menu a objednali si již nyní, protože jsme nechtěli strávit obědovou pauzu zbytečným čekáním. V restauraci hrála pomalá klavírní hudba a přes otevřená okna dovnitř pronikal čerstvý jarní vánek, který rozvlnil průhledné závěsy. Číšník nám oznámil, že všechno bude připravené za asi tři čtvrtě hodiny, čemuž jsme se vcelku potěšili, jelikož se tím pádem otevřela možnost dokončit poslední téma celé úvodní části. Po návratu do konferenční místnosti každý z nás zaujal své tradiční místo a jako první přerušil ticho Alex.

„Budeme se teď bavit o konkurenční výhodě?“ zeptal se zvědavě.

„Přesně tak a přiznám se, že jedním z hlavních důvodů, proč chci toto téma otevřít, je nejen časté nepochopení samotné podstaty celého konceptu, ale dovolím si tvrdit, že i jeho zneužívání.“

„Nevím, jestli myslíme na to samé, ale je pravdou, že zrovna tento pojem na mě odevšud vyskakuje,“ povzdechl si Martin.

„O tom ani trochu nepochybuji,“ přikývl jsem vážně. „Tak schválně, kde jsi o něm slyšel naposledy?“

„No... zmínil ho jeden obchodník. Chtěl mi prodat takový online nástroj, který nám prýlepší efektivitu, a tím zabezpečí konkurenční výhodu.“

„Což je celkem paradoxní, nemyslíte?“ zeptal jsem se.

„Co tím myslíš?“ zareagovala Gabriela.

„Myslím tím skutečnost, kdy vám někdo prezentuje produkt a doslova při tom slibuje, jak si jeho využíváním zabezpečíte konkurenční výhodu. Jen tak mimochodem, ten samý produkt pak nabízí té samé konkurenci, nad kterou vám tu výhodu slibuje. Ve většině případů si můžete být jistí, že pokud je něco volně dostupné na trhu, tak si tím konkurenční výhodu

nezabezpečíte.“

„Protože si daný produkt mohou koupit všichni?“ zeptala se Gabriela.

„Přesně tak. Na druhou stranu je férové dodat, že pokud si některé produkty nekoupíte, může takové rozhodnutí skončit vaší konkurenční nevýhodou. Zkuste podnikat bez internetu nebo telefonu – ani jedno vám nejspíš samo o sobě žádnou výhodu nedá, avšak jejich nevyužívání může k nevýhodě celkem bezpečně vést.“

„Až mi dotyčný obchodník příště zavolá, nezapomenu mu tento poznatek zmínit,“ poznamenal Martin s lišáckým úsměvem.

„A co kdybychom zmiňovaný online nástroj dokázali využívat lépe než ostatní?“ spekovala Gabriela.

„Excelentní dotaz!“ potěšil jsem se otázce. „Něco takového už pilířem konkurenční výhody být může, akorát vám ji nedává jenom ten samotný nástroj. Chci říct, že daleko více jde o zmiňovaný nástroj v kombinaci s vašimi kompetencemi, znalostmi, schopnostmi, procesy, know-how a tak dále. To už je kombinace, která se na trhu poptává daleko hůře.“

„Můžeme si prosím říct i nějakou definici konkurenční výhody?“ zeptal se Martin.

„Jasná věc.“

„Já mám případně i výzkumy, které jsem v průběhu studia zpracoval a věřím, že závěry z nich mohou být přínosné i pro praxi. Tedy, pokud vás něco takového zajímá,“ dodal Alex nesměle.

„Výborný nápad, Alexi. Jakkoliv však začneme, úvod je vždy stejný. Konkurenční výhoda se totiž, jak napovídá samotný název, celkem dost opírá o srovnání s konkurencí.“

„Na něco takového bych sám nikdy nepřišel,“ poznamenal Martin ironicky, snažíc se zakrýt úsměv, načež jsem na něj nenápadně mrkl. Naše vzájemné dobíraní mě nikdy neomrzelo.

„Otázkou však zůstává, jak zjistíme, že nějakou výhodu vůbec máme?“ pokračoval jsem.

„Napadá mě hromada metrik, kterých by šlo využít,“ řekla Gabriela a bylo vidět, že se snaží přijít na tu nejuvhodnější.

„Malinko vám pomůžu,“ zareagoval jsem.

„Martin měl včera pocit, že všechny cesty vedou do Říma, a proto mohu s malou nadsázkou říct, že všechny diskuse o konkurenční výhodě vedou k...“ větu jsem však s pohledem upřeným na tabuli nedokončil.

$$T - N = Z$$

„Už zase,“ zasmál se Martin.

„Zas a znovu,“ potvrdil jsem.

„Víte, v konečném důsledku je zisk, respektive ziskovost to, co se obvykle počítá. Povězte mi ale, co můžete při pohledu na naši oblíbenou rovnici udělat, abyste dosáhli na lepší ziskovost než konkurence?“

„Podle mě se jedná o podobnou logiku, jakou jsme využili u strategie. Mohu dosáhnout buď to nižších nákladů než moji soupeři, nebo vyšších tržeb, samozřejmě s rozumnými náklady. Obě cesty pak vedou k tomu, že mám vyšší ziskovost než ostatní,“ zkonstatovala Gabriela.

„Výborně. Jinak řečeno, existují dva základní typy konkurenční výhody. Ta první je v nízkých nákladech, ta druhá v diferenciaci²¹ a praxe nám říká, že nejspíše nedosáhnete na obě naráz, byť takovou možnost nelze zcela vyloučit. Všimněte si, že samotné názvy jsou podobné, jako u tématu strategie, ale logika na pozadí je malinko jiná. Víte, co tím myslím?“ zeptal jsem se.

„U strategií jsi mluvil o způsobech, jak můžeme dosáhnout ziskovosti, kterou si my jakožto majitelé přejeme, ať už prostřednictvím nižších nákladů nebo vyšších cen s různě širokým zaměřením. U konkurenční výhody mám pocit, že se klade důraz spíše na srovnávání se s ostatními hráči,“ shrnul Alex.

„Výborně, opravdu skvělá práce, Alexi. Máme tedy čtyři základní typy

21 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

strategií a dva základní typy konkurenční výhody. Od včera však neustále zdůrazňuji, jak důležité je vědět, co vy sami chcete a teď vás tady srovnávám s konkurenty. Co tím asi tak sleduji?“

„Myslím si, že i když se zaměřuji na vlastní cíle, je důležité vědět, jak si vedu ve srovnání s konkurencí,“ řekla Gabriela.

„A proč?“

„Hmm. Když si kupříkladu najdu veřejně dostupné výsledky hospodaření jiných personálních agentur a spočítám, že moje hrubá marže je v průměru o třetinu nižší než ta jejich, získám tím poměrně cenné informace.“

„Jdeš na to skvěle, zkus tu myšlenku rozebrat ještě hlouběji,“ pobídl jsem ji.

„Pokud bys mi ukázal, že někde v tramtárii na druhé straně světa mají firmy vyšší marži než já, tak mi tím kdovíco neřekneš. Nicméně, v případě, kdy jsou podniky provozující v podstatě stejný byznys jako já na tom samém trhu o hodně ziskovější, pobízí mě to k zamyšlení. Ale nechápejte mě špatně. Ne k zamyšlení nebo dokonce zpochybnění mé vize a smyslu, ty zůstávají. Zisk je však pořád velmi důležitý, a když ho mají moji konkurenti o tolik vyšší, tak mám buďto špatnou provozní efektivitu nebo strategii. Případně oboje.“

„Dovolím si tvrdit, že jsi tímto příkladem skvěle vystihla samotnou podstatu,“ pochválil jsem ji s hrdostí.

„Lze nějak určit vztah mezi konkurenční výhodou, provozem a strategií? Cítím, že tam existuje jakési spojení, akorát ho nedokážu pojmenovat,“ ozval se Martin.

„Někde mám tabulku, která poměrně přesně odpoví na tvůj dotaz, jen mi dej vteřinku,“ odpověděl jsem, jednou rukou zapínajíc projektor a druhou otevírajíc počítač.

Moje úroveň provozu ve srovnání s konkurencí	Vyšší			Spíše konkurenční výhoda
	Podobná		Spíše konkurenční parita	
	Nižší	Spíše konkurenční nevýhoda		
		Nižší	Podobná	Vyšší
Moje úroveň strategie ve srovnání s konkurencí				

„Tady je. Všimněte si, jak jsem v té tabulce opatrný a snažím se zdůraznit, že ani konkurenční výhodu, respektive nevýhodu, nelze garantovat. I firmu s tou nejlepší strategií a provozem může zničit nějaká nepředvídatelná událost, jako je přírodní katastrofa, a stejně to funguje i obráceně.“

„Takže v podstatě platí, že jak vhodná strategie, tak fungující provoz zvyšují pravděpodobnost dosažení konkurenční výhody, ale nic negarantují, mám pravdu?“ zeptal se Martin.

„Přesně tak. V té tabulce jsem se snažil o jasnou logiku, tedy čím tmavší barva, tím vyšší pravděpodobnost, ale zároveň dodávám – buďte kritičtí.“

„Jasně, s tím počítám. Jak Gabriela mluvila, zapsal jsem si ještě jednu otázku. Byla řeč o lepší ziskovosti, než má konkurence a mě zajímá konkrétní způsob, jak se něco takového v praxi měří. Je mi totiž jasné, že vzhledem k různé velikosti firem není absolutní výše zisku úplně směrodatným údajem.“

„Určitě, podívejme se tomu na kloub,“ odpověděl jsem. „Obecně by se dalo říct, že u velkých zejména veřejně obchodovaných společností se něco takového dělá snáz. Tyto podniky totiž musí kvartálně zveřejňovat výsledky, nebo alespoň podléhají auditu, což je u těch menších kolikrát

problematické. Pokud se nám však povede k výsledkům dostat, zpravidla se využívá několik základních ukazatelů. Ty nechci rozebírat do hloubky, protože jejich vhodnost často záleží na typu odvětví, zároveň je alespoň zmíním, ať si pak můžete dohledat, co jen budete chtít. Například taková výrobní firma s významným množstvím dlouhodobého hmotného majetku v podobě strojů může dobře využít rentabilitu aktiv nebo rentabilitu vlastního investovaného kapitálu. Tím však nechci naznačit, že jinde je uplatnit nelze. Dalo by se pak říct, že téměř až svatým grálem pro víceméně všechny typy podniků je hrubá marže, případně v různých konzultačních a poradenských byznysech není vůbec špatným nápadem výnos na partnera.²² Všimněte si, že zmíněné ukazatele nemluví přímo o zisku, ale jsou s ním bezvýhradně spjaté.“

„Stačí si pak prostě udělat průměr ziskovosti u konkurence a srovnat ho s mým podnikem?“ shrnul Martin.

„Ve výzkumech se mimochodem používají i statistické testy, jejichž cílem je objektivně zhodnotit, jestli jsi nad nebo pod průměrem,“ dodal Alex.

„A v praxi taky, byť je pro tento moment nebudu vytahovat a nadmíru komplikovat naši diskusi,“ přikývl jsem souhlasně. „Pamatujte však na jednu věc – nadprůměrná ziskovost není sama o sobě konkurenční výhodou, ale jejím důsledkem. Chápete, co tím chci říct?“

„Předpokládám, že konkurenční výhoda vyvstává z toho, co děláme a jak to děláme, přičemž zisk je spíše výsledkem. Vlastně mě napadá, že zisk nám nic moc neříká o tom, jak konkurenční výhody dosahujeme, jenom poukazuje na fakt, že ji máme, respektive nemáme. Jako kdybys viděl člověka na vrcholu kopce. Nevíš, jestli na něj vyšel pěšky, na motorce, vrtulníkem nebo nějak jinak,“ odvětila Gabriela.

„Velmi dobře a ještě vám napovím, že konkurenční výhoda zpravidla nestojí jenom na jedné aktivitě.“

„Tak moment!“ zvolal Martin. „Chceš tím říct, že konkurenční výhoda

²² MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

roste jak z aktivit, tak ze vzájemných vztahů mezi nimi a taktéž k ní přispívají zdroje, jež jsou potřebné k samotnému vykonávání oněch činností?“

„Klobouk dolů, že sis zrovna toto zapamatoval,“ řekl jsem ohromeně.

„Dělal jsem si poznámky, když byla řeč o kopírování strategie. Popravdě mi to však, alespoň prozatím, zní celkem teoreticky a nevím, co přesně si pod tím představit,“ přiznal se Martin.

„S tím se vůbec netrap, jelikož odpoledne se na tyto tři základní faktory vrhneme a v praxi je vyzkoušíme. Za pár hodin z tebe bude expert jako vyšitý!“

„Domluveno,“ smál se Martin.

„Alexi, a co ten tvůj výzkum? Ráda bych si o něm poslechla více,“ ozvala se Gabriela.

„Dobrá tedy, jen si otevřu tablet,“ odvětil Alex a po pár vteřinách našel, co hledal.

„První věc, kterou chci zmínit, je výzkum, jež zkoumal rentabilitu aktiv podniků a zjistil, že dlouhodobě směřují k průměru.“²³

„Dá se tedy vůbec zůstat v delším horizontu nad průměrem?“ zeptal se Martin překvapeně.

„Vhodnější otázkou je, jak moc je něco takového pravděpodobné,“ pokračoval Alex profesorským tónem a najednou byl ve svém živlu.

„Mám zde výzkum, který zkoumal téměř 6800 firem ve čtyřiceti odvětvích na horizontu pětadvaceti let. Jenom asi 5 % si udrželo nadprůměrnou rentabilitu v delším období.²⁴ Jiný výzkum se zaměřoval na technologické podniky a něco kolem 3,5 % z nich zůstalo nadprůměrně rentabilních déle než pět let.“²⁵

„Ty jo, to fakt není hodně,“ zamrmlal Martin spíše pro sebe.

23 Mueller, D. (1986). *Profits in the Long Run*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511664731

24 Wiggins, Robert & Ruefli, Timothy. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*. 13. 81-105. 10.1287/orsc.13.1.81.542.

25 Ruefli, T.W. and Wiggins, R.R. (2003), Industry, corporate, and segment effects and business performance: a non-parametric approach. *Strat. Mgmt. J.*, 24: 861-879. <https://doi.org/10.1002/smj.350>

„Poslední věc, kterou chci sdílet, je, že zmiňované výzkumy hodně řeší, jestli máte konkurenční výhodu, kterou si i dlouhodobě udržíte, nebo spíše konstantě získáváte krátkodobou výhodu na pár let. Myslím tím, že krátkodobá výhoda vám vydělá peníze, z nichž část reinvestujete do inovací a rozvoje, což vám může přinést další krátkodobou výhodu.“^{26, 27, 28}

„Výborně, Alexi, moc děkujeme,“ řekl jsem potěšen jeho shrnutím.

„Čemu věříš ty? Myslím s tou udržitelností konkurenční výhody,“ dodala Gabriela, když jsem se na chvíli zatvářil zmateně.

„Popravdě, můj názor je, že pokud na samotnou výhodu dosáhnete, musíte pak neúnavně makat, abyste si ji udrželi, případně získali další. Každopádně, přijde mi nepraktické věřit, že se budu nějakou dobu snažit, abych dosáhl výhody oproti konkurenci, a pak mám vystaráno na dlouhou dobu. Víte, jak to je, ve strategii se může stát všechno, akorát bych si na takový přístup nevsadil.“

„A po obědě budeme opravdu diskutovat, jak ji v našich vlastních firmách identifikovat?“ zeptal se Martin se zájmem.

„Ano, přesně takový je plán. Zároveň však chci, abyste nad konkurenční výhodou uvažovali v malinko širším kontextu. Vyšší ziskovost je fakt důležitá a nezapomínejte na ni, avšak v konečném důsledku vaše firma existuje, aby naplnila to, co opravdu chcete, a ne aby překonala nějakou průměrnou hodnotu dle statistického testu. Proto od teď budeme konkurenční výhodu vnímat jako základní kámen, na kterém postavíte strategii s jedním jediným cílem – naplnit svoji vizi a smysl tváří v tvář konkurenci.“

„Líbí se mi představa konkurenční výhody jako pilíře, jež umožňuje spolu se strategií dosáhnout cílů i v konkurenčním prostředí, ať už jsou ty cíle jakékoliv. Přijde mi to takové míň svazující,“ řekla Gabriela.

26 Brown, Shona L., and Kathleen M. Eisenhardt. “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations.” *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, 1997, pp. 1–34. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2393807>. Accessed 9 Sept. 2023

27 D’Aveni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K.G. (2010), The age of temporary advantage. *Strat. Mgmt. J.*, 31: 1371-1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>

28 Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y. and Harindranath, G. (2015), From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *Brit J Manage*, 26: 617-636. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>

Kapitola 5

„Dalo by se tedy říct, že strategie se zaměřuje na způsob, jak uspěju, kdežto konkurenční výhoda je spíše o tom, proč se mi to povede?“ zeptal se Martin.

„Moc hezká úvaha Martine, a budiž ti odměnou skvělý oběd. Pořádně tedy načerpejme síly a po pauze se vrhneme na praktikování strategie přímo ve vašich firmách.“

Kapitola 6

12:05.

Přibližně hodinovou pauzu, určenou pro oběd, jsme strávili vším možným, jenom ne diskusemi o strategii. Každý z nás cítil, že se od toho tématu potřebuje mentálně vzdálit a načerpat síly na další pokračování. Po samotném obědě vyvstal nápad na krátkou procházku městem. Měli jsme štěstí. Obloha byla modrá, pokropená sněhobílými oblaky, přičemž jarní slunce už začínalo nabírat sílu. Vítr foukal od moře a přinášel vláhu. Později jsme narazili na cukrárnu, načež si každý z nás vzal něco sladkého na zub.

Tak jsme se vrátili do konferenční místnosti, ve které mezitím někdo uklidil a vložil do vázy kytici lučních květů. Jejich vůně upokojovala a my jsme se cítili plní energie pro návrat do tajů strategie. Neodolal jsem a napil se z poměrně horkého čaje, který jsem sice neznal, avšak voněl pronikavou vůní skořice. Se spáleným jazykem, ale potěšen chutí, jsem otevřel konverzaci.

„Pamatujete, co jsem říkal, že bude tématem této druhé části?“

„Dopoledne bylo tématem primárně strategické myšlení, že jo?“ zeptala se Gabriela s jistotou v hlase.

„Máš úplnou pravdu,“ přikyvoval jsem.

„Druhá část bude, pokud se správně pamatuji, o nějakých specifických analytických nástrojích. Sám jsem ti jich několik zmínil do telefonu,“ přidal se Martin.

„Analytické nástroje říkáš. A co bys chtěl analyzovat?“ zeptal jsem se s úsměvem.

Martinovi se na čele objevily vrásky zamyšlení a Gabriela se podvědomě zahryzla do spodního rtu. Alex s jeho znalostmi taktně mlčel.

„Ne vážně,“ zopakoval jsem, „máte samozřejmě pravdu, podíváme se

na různé analytické nástroje, jež v praxi využijete. Ale povězte mi, proč je něco takového užitečné a co budeme analyzovat?“

„Řekla bych, že naše firmy. Předpokládám, že si ukážeme způsoby, jak se na ně podívat jinou optikou a taktéž nás všechny zajímá hledání samotné esence konkurenční výhody,“ odvětila Gabriela.

„Rovněž předpokládám,“ pokračoval Martin, „že jedním z témat bude i analýza konkurence.“

„Správně. Jeden i druhý. Trápím vás touto otázkou, protože potřebuji, abyste pochopili, že nemám v úmyslu diskutovat žádné v praxi nepoužitelné modely. Právě naopak, chci vám demonstrovat komplexní prostředí jak vaší organizace, tak okolí, ve kterém se nacházíte. Tím získáte pevnou půdu pod nohama a dokážete uspět tváří v tvář konkurenci.“

„Patriku, a od jaké velikosti firmy jsou tyto analýzy vhodné?“ zeptal se Alex zvědavě.

„V praxi jsem viděl jejich využití dokonce i u živnostníků.“

Všichni překvapeně zvedli obočí.

„Takže,“ pokračoval jsem, „nejdříve se zaměříme na analýzu prostředí, ve kterém firma působí. Následně si posvítíme na samotnou organizaci. Pokud se zcela oprávněně ptáte, jestli jsou všechny zmíněné analýzy důležité, tak – pokud pomínu osobní zkušenost – celkem velká hromada výzkumů si položila podobnou otázku. Napadá mě jeden, který potvrzuje, že na výkon firmy, respektive na konkurenční výhodu v řádu několika let, má vliv mimo jiné i její pozice v odvětví.²⁹ Ten samý výzkum pak apeluje na značný vliv zdrojů, které jsou, jak víme, základem všech činností. Nechci vás ale nudit studii. Jednoduše jde o to, že jak prostředí, tak samotné fungování firmy má vliv na výsledky, a tím pádem i na konkurenční výhodu. Nicméně, zároveň mějte na paměti, že jakákoliv výhoda vám asi nevydrží déle než pár let. To je i důvod, proč je podstatné v tom nejširším smyslu slova inovovat a neusnout na vavřínech. Takže ano, začneme analýzou externího prostředí a pak se podíváme na prostředí

29 Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y. and Harindranath, G. (2015), From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *Brit J Manage*, 26: 617-636. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>

interní. Z toho následně vyvodíme závěry ohledně konkurenční výhody a strategie. Mimochodem, jedna věc nám pro funkčnost strategie pořád chybí. Co myslíte?“

„Její zveřejnění?“ zeptal se Martin.

„Jsi blízko.“

„Její začlenění do každodenního provozu,“ ozval se Alex.

„Přesně tak. Bez integrace strategie do každodenního života organizace si z ní pak můžete akorát tak skládat origami. Musím vás však varovat. Ani náhodou si nemyslete, že za jedno odpoledne půjdeme do hloubky a výsledkem bude skvěle zpracovaná strategie. To se nestane. Zároveň vám ale garantuji, že budete znát, co potřebujete, abyste na celkem solidní úrovni dokázali strategii zpracovat a implementovat, až se do toho pustíte. Martine, jsi s tím v pohodě?“

„Za mě to je naprosto skvělé, už teď si na toho investora věřím!“

„Výborně, jdeme tedy na analýzu vnějšího, externího prostředí. Popřehazuji trochu způsob, jak se toto téma běžně vysvětluje a rovnou se zeptám – co je to odvětví?“

„Hmm, dá se říct, že se jedná o skupinu firem vyrábějící produkty, které naplňují tu samou potřebu?“ nadhodila Gabriela.

„Velmi zajímavá definice. Napadá tě nějaký příklad?“

„Například ty automobily. Jasná potřeba, která za nimi stojí, je mobilita.“

„Já ti nevím,“ začal Alex, „pokud si koupím standardní auto, tak za tím asi potřeba mobility bude, ale co ty velmi drahé auta? Ty se spíše sbírají, nebo se s nimi jezdí jenom zřídkka, nebo dokonce pouze na okruhu.“

„To je vlastně pravda,“ odvětila Gabriela. „Na druhou stranu jsem určitě slyšela pojem ‚automobilové odvětví‘, stejně tak jako odvětví farmaceutické, odvětví stavebnictví a tak podobně. Jaká je tedy odpověď na tuto hádanku?“

„Víte,“ začal jsem, „popravdě se jedná o daleko komplikovanější téma, než se zdá, a vůbec nemám v úmyslu s ním ztrácet více času, než musíme.“

Ale zeptám se, proč pocitově do automobilového odvětví nepatří výroba šperků?“

„Bavíme se o úplně jiném produktu,“ pokrčila rameny Gabriela.

„Nicméně, teď mě napadlo, že jak šperk, tak auto může naplňovat stejnou potřebu, jako například potřebu uznání. Můj nápad s potřebou tedy nejspíše fungovat nebude,“ dodala zamyšleně.

„Moc hezká úvaha. Pokud dva rozdílné produkty naplňují stejnou potřebu, tak se jim říká malinko jinak, ale o tom za chvíli. Asi nejjednodušší definicí odvětví je, že se jedná o skupinu firem, která vyrábí úzce zaměřitelný produkt.³⁰ Nicméně, v praxi je pěkně náročné s tímto tvrzením pracovat, protože se těžko určují přesné hranice. Patří sportovní a terénní auto do jednoho odvětví? A co osobní auto a kamion? Případně auto a motorka? Nebo osobní auto a vlak? Patří všechny do odvětví dopravy? Nebo by se mělo jednat o odvětví nákladních aut?“

„Téměř mám pocit, že existuje více možností, jak široce nebo úzce odvětví definovat,“ poznamenal Martin.

„Jak máme tedy s tímto tématem pracovat v každodenním životě?“ zeptala se Gabriela.

„Zapomeňte na něj.“

„To si děláš srandu!“ zvolal Martin překvapeně. „Jak potom asi můžeme analyzovat konkurenci?“

„Na všechno si odpovíme, nic se neboj a výborně, že zmiňuješ konkurenci,“ odvětil jsem. „Jak byste ji vlastně definovali, když už se chcete pouštět do její analýzy?“

Nastala chvílka soustředěného ticha. Napil jsem se čaje, který už nebyl tak horký, a kromě skořice v něm byl cítit i pomeranč.

„Napadá mě, že konkurenti jsou ty firmy, které mi chtějí přebrat zákazníky,“ přemýšlel Martin nahlas.

„Rozhodně,“ přikývl jsem. „Jen je potřeba k tomu něco dodat a začal bych naší oblíbenou rovnicí,“ dodal jsem ukazujíc na tabuli.

30 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

$$T - N = Z$$

Martin si s úsměvem povzdechl.

„Podívejme se na celé toto téma malinko jinou optikou. Jak asi konkurence ovlivňuje zmíněnou rovnici?“

„Řekla bych, že nám velmi pravděpodobně snižuje zisk,“ ozvala se Gabriela.

„Bezpochyby a rozhodně do této kategorie spadají i firmy uvnitř odvětví, ve kterém působíte, snažící se vám přetáhnout zákazníky, přesně jak říkal Martin. Nicméně, to není ani zdaleka všechno. Koho přítomnost na trhu vám ještě snižuje zisk?“

„V tom případě bychom do stejné kategorie mohli klidně zařadit i zákazníky,“ ozval se Martin překvapeně.

„Skvělé. Zákazníci jednající racionálně velmi pravděpodobně využijí všech možností, aby získali co nejlepší cenu. A proč ne, kdo z nás by takto k vyjednávání nepřístupoval? Přemýšlejte dál, náš seznam ještě není kompletní.“

„Když jsou tam zákazníci, přidala bych i dodavatele.“

„Přesně tak, Gabrielo. Máme tedy tři pachatele snižující náš zisk – firmy soupeřící v odvětví, zákazníci a dodavatele,“ počítal jsem na prstech.

„Jejich přítomnost se projevuje buďto tím, že nám zvyšují náklady, snižují tržby, případně oboje naráz. Kdo ještě?“

„Co tak podniky plánující vstoupit do našeho odvětví, protože si taky chtějí odkousnout z koláče. Ty nám zisk taky sníží,“ navrhl Martin.

„Jste fakt dobří! Máme tedy čtvrtého pachatele. Kdo myslíte, že je tím pátým?“

Musel jsem se usmát při pohledu na jejich úroveň soustředění.

Nakonec se první ozvala Gabriela: „A co zaměstnanci?“

„Ti se taky počítají mezi dodavatele, akorát nedodávají materiál, ale

práci. Stejně tak banka může být dodavatelem finančního kapitálu.“

„Pak mě už napadá jenom jedna věc,“ pokračovala Gabriela. „Nevím, jak ji přesně popsat, ale moje známá provozuje vinotéku, ve které dělá mimo jiné i teambuildingy pro firmy. No a minule se jí stalo, že jedna organizace celou akci stornovala, jelikož se nakonec rozhodli pro společný výlet na kole. Dá se tedy říct, že její vinárna přišla o zisk, a firma, která jim ona kola půjčila, vydělala. Nicméně, asi těžko můžeme mluvit o tom, že tyto dvě firmy si konkurují v jednom odvětví, případně že půjčovna kol vstoupila od odvětví degustace vína.“

„Jsi velmi blízko, skvělá úvaha. Přemýšlej, co má v tomto případě vinárna a obchod s koly společného ve vztahu ke zmíněnému teambuildingu? Jedná se o ten samý princip jako ve tvém příkladu s kupováním auta a šperků pro získání uznání.“

„No samozřejmě, jde o stejnou potřebu! Oba ty podniky jsou sice z naprosto odlišných odvětví, ale jak vinárna, tak půjčovna kol naplňují v tomto případě stejnou potřebu, což asi byla socializace kolegů, kterou by šlo naplnit jak u degustace, tak na kole.“

„Výborně! A když máš dva naprosto odlišné produkty, jež mohou naplňovat tu samou potřebu, tak jim říkáme...?“

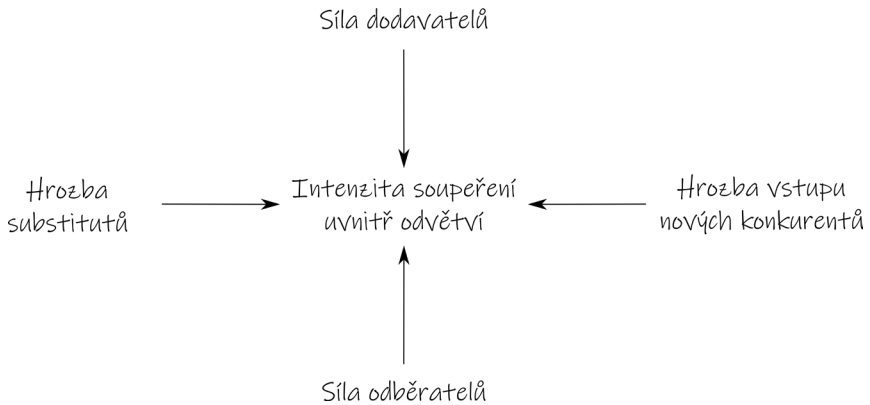
„Substituty!“ plácla se Gabriela po čele.

„Tak vidíte. Povedlo se nám odhalit pět základních pachatelů, jejichž působení má na zisk celkem jasný vliv – budou ho téměř jistě snižovat.“

„V literatuře se této myšlence říká model Pěti sil,“³¹ dodal Alex.

„Velmi správně,“ přikývl jsem kreslíc na tabuli.

31 PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.



„Popravdě mi v tom modelu něco chybí,“ přiznala se Gabriela. „Když tam jsou substituty, proč chybí komplementy? Jinak řečeno produkty využívající se společně jako například pneumatiky a kola nebo mobil a ochranný obal na něj?“

„A co tak vliv státu? Ten přece taky ovlivňuje zisk a kolikrát celkem významně,“ zapojil se Martin.

„Dobrý dotaz, čekal jsem, kdy se zeptáte. Co myslíš, Alexi, jak bys odpověděl? Diskutovali jste něco podobného na univerzitě?“

„No, popravdě si myslím, že Gabriela s Martinem mají pravdu. Taktéž jsem ten model pokládal za neúplný,“ odvětil opatrně.

„Zahrajeme si takovou hru, Alexi. Máš šedesát vteřin, aby ses zamyslel, jaký je naprosto zásadní rozdíl mezi těma pěti silami a vlivem státu, případně komplementy.“

„Pokud však s odpovědí nepřiđeš včas, sním ti dortík, který sis přinesl z cukrárny,“ zašklebil se Martin, přitáhl si talířek a demonstrativně vzal do ruky vidličku.

„To si děláte srandu,“ dostal ze sebe Alex a bylo vidět, že neví, jestli se má smát, nebo pohoršovat.

„Padesát vteřin,“ poznamenal jsem.

Alex si přikryl obličej dlaněmi, aby ho nic nerušilo, což bylo pochopitelné,

když postřehl, jak Martin s láskou hledí na čokoládový dortík.

„Dvacet.“

„Chutná výborně,“ poznamenal Martin s dábelkým úsměvem, když kousek ochutnal.

„Pět, čtyři...“

„Nemají jednoznačný vliv na zisk!“ zvolal Alex.

Martin se na mě podíval a zklamaně posunul dort zpátky před Alexe, když viděl moje příkývnutí.

„Výborně, máš pravdu. Jak vaši aktuální soupeři v odvětví, tak dodavatelé, zákazníci, potenciální hrozba vstupu nových hráčů a substituty mají alespoň většinou jednoznačný vliv na zisk. Kdežto státní zásahy ani zdaleka ne. Ty vám mohou zisk snížit například daněmi, ale taktéž ho zvýšit všemožnými subvencemi. Stejně tak je situace nejednoznačná u komplementů a hromady dalších faktorů.

„Takže pro analýzu vnějšího prostředí firmy nestačí jenom samotný model pěti sil, že?“ zeptal se Martin.

„Určitě nestačí a ukážeme si toho víc, akorát chci, abychom si nejdříve zkusili aplikovat právě tento model v praxi. Nemáme čas na podrobnou analýzu, avšak uděláme to tak, že si ho otestujete na vlastní firmě.“

„Mohu se před tím zeptat ještě na jednu věc?“ ozvala se Gabriela zamyšleně.

Povzbudivě jsem přikývl a tak pokračovala: „Jedné věci nerozumím. Říkal jsi, že ten model pěti sil je kompletní, avšak zároveň jsi zmínil, že jak státní zásahy, tak komplementy a případně jiné faktory jsou taktéž důležité. Chápu, že těch pět faktorů má na zisk jednoznačný vliv – tedy čím jsou silnější, tím více nám zisk snižují, ať už zvyšováním nákladů, poklesem tržeb, případně obojím. Ale proč je zrovna tento faktor tak zásadní? Proč nemáme model klidně deseti sil, ve kterém by bylo úplně jedno, jestli mají některé z nich jednoznačný dopad na zisk nebo nikoliv? Doufám, že je moje otázka srozumitelná.“

„Je naprosto srozumitelná a samotný fakt, že se ptáš zrovna na toto, mě hřeje u srdíčka, protože jsi evidentně velmi dobře pochopila podstatu,“ odvětil jsem a Gabriela se usmívala.

„Abych ale odpověděl. Model pěti sil se používá samostatně, protože těch pět faktorů vám zpravidla dokáže odpovědět, v jakém typu odvětví se nacházíte. V některých si ani přes veškerou snahu nijak závratně nevyděláte, i kdybyste měli všechno od strategie po provoz skvělé. Kdežto na druhou stranu, existují odvětví, v nichž si, nadneseně řečeno, i lemplové sáhnou na hezkou ziskovost.“

„Máš nějaký příklad, kde ty síly působí fakt silně?“ nadhodil Martin se zájmem.

„A pomůže nám nějak model pěti sil s definicí odvětví?“ zeptal se Alex.

„Odpověď na obě otázky je ano, ale pojďme postupně. Pokud jde o Martinův dotaz, tak mě v rychlosti napadá příklad z jedné skvělé knížky o strategii.³² Rozebíralo se v ní odvětví letecké přepravy, které jsme před obědem taky nakousli, a našich pět sil v něm působí poměrně neúprosně. Například dodavatelé jak letadel, tak i lidského kapitálu – myslím konkrétně piloty – zde mají obrovskou vyjednávací sílu. Zákazníci jsou velmi citliví na cenu, což vás asi nepřekvapuje, vždyť si vezmete, kolik existuje všemožných aplikací vyhledávajících ty nejlevnější letenky.“

„Ale vstup do odvětví musí být nesmírně těžký, no ne?“ zamyslel se Martin nahlas.

„Taky jsem byl toho názoru, ale prý ne. Stačí si pronajmout pár letadel a můžete začít, což neříkám, že zvládne kdokoliv, evidentně se však nejedná o tak zásadní bariéru. Pak je tady poměrně významná intenzita konkurence mezi již existujícími hráči v odvětví. Tak jako u hotelů prázdný pokoj nevydělává, tak ani prázdné sedadlo, a proto jsou ceny kolikrát velmi nízké a zákazníci se naučili být na ceny citliví.“

„A co substituty? Zrovna se chystám koupit malé letadlo pro dva až čtyři lidi a mohu říct, že se nejedná o levnou položku, kterou by si mohl pořídit

32 MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

kdokoliv.“

„Martine, zapomínáš, co jsme si říkali o substitutech. Nejde ani tak o podobnost samotných produktů jako o produkty, které jsou zpravidla naprosto odlišné, avšak naplňující stejnou potřebu.“

„Máš pravdu, zapomněl jsem. Takže například železniční nebo automobilová doprava jsou substituty k letadlům. To mě fakt mohlo napadnout,“ dodal a po vzoru Gabriely se taky plácl po čele.

„Máš naprostou pravdu a zejména v interkontinentální dopravě se bavíme o celkem silném substitutu. V Evropě kolikrát cestuji raději vlakem. Nicméně, pojďme si celou situaci shrnout. Známe několik důvodů, proč je odvětví letecké přepravy tak náročné, přičemž výsledkem je relativně nižší výnosnost. Nejdůležitější myšlenkou tohoto mentálního cvičení však je, že ve strategii musíte zvážit za prvé, které odvětví je pro vás dostatečně výnosné, a za druhé, jak se v něm vhodně pozicovat vůči konkurenci. Naštěstí teď máte model pěti sil, který je k takovému úkolu jako stvořen. Respektive, on byl opravdu pro tento účel stvořen, ale chápeme se. Dokonce ho lze aplikovat i na úrovni segmentu – tedy pro úzkou skupinu zákazníků v odvětví, mezi kterými nutně existují rozdíly.“

„Nuže, a co s definicí odvětví pomocí tohoto modelu, jak se ptal Alex?“ nadhodila zvědavě Gabriela.

„Zrovna jsem o tom chtěl mluvit. Pamatujete, když jsme diskutovali, jak i bez hlubší analýzy cítíme, že automobilové odvětví a výroba šperků není to samé odvětví?“

Všichni rychle přikývli.

„Co myslíte, kolik z pěti sil bude u těchto dvou odvětví stejných? Budou například dodavatelé ty samé firmy?“

„Počkej,“ ozval se Martin a bylo na něm vidět překvapení. „Chceš tím říct, že pokud nějaká skupina podniků čelí identickým pěti silám, tak se jedná o to samé odvětví? Myslím tím, že například u zmiňovaných automobilů a šperků se evidentně o stejné odvětví nejedná, protože

dodavatelé nejsou velmi pravděpodobně ti samí hráči. Stejně tak podniky přemýšlející o vstupu do odvětví se budou lišit a zákazníci...ti se možná z části překrývají, ale určitě se bavíme o dvou různých cílovkách. Je toto odpověď?“ dokončil Martin radostně.

„Výborná úvaha, Martine. Jdeš správným směrem a dokonce existuje definice, jež říká, že tam, kde je možné identifikovat odlišnost ve více než jedné síle, nebo kde je odlišnost u jakékoliv ze sil moc velká, se jedná o odlišné odvětví.³³ Abych se však přiznal, nemohu s tím úplně souhlasit. Na jednu stranu, dává samotná úvaha logiku a mohu jen doporučit rámcově tímto směrem přemýšlet. Na stranu druhou, zkušenost mi říká, že odpověď je komplikovanější. Přesně proto jsem vám i říkal, že podle mě není až tak důležité úplně přesně určit hranice odvětví a příliš se tím zabývat. Minimálně ne pro naše potřeby. Spíše doporučuji myslet na oněch pět sil a dobře je zanalyzovat. Výsledkem pak bude, že i bez definice toho, co přesně je a není vašim odvětvím, velmi pravděpodobně na nic důležitého nezapomenete. A přesně proto se teď vrhneme do malého cvičení, abyste si samotnou analýzu zažili v praxi.“

„A vyzkoušíme si ji na našich firmách?“ zeptal se Alex s nadšením.

„Ano, přesně takový je plán. Dopředu však musím říct, že existují mraky vynikajících způsobů, jak k celé analýze přistoupit. Nicméně, vzhledem ke skutečnosti, že máme všichni čtyři rádi čísla, zvolil jsem způsob, kdy každé ze sil přiřadíme hodnotu od jedné do pěti. Jednička bude znamenat, že vybraná síla vám jen velmi málo snižuje nebo by mohla snižovat zisk a prostě na firmu jako takovou nijak zásadně nepůsobí. Pětka je samozřejmě přesným opakem – jedná se o situaci, kdy vám daná síla ukousává ze zisku hodně, případně k tomu má velký potenciál. Sečteno a podtrženo, jednička je pro vás dobrá, pětka špatná.“

„Přiznám se, že si nejsem jistý, jestli dokážu jen tak z patra vypálit relevantní číslo,“ sdílel Alex své obavy.

„A bylo by ode mě pěkně nečestné, kdybych po vás něco takového chtěl.“

33 MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

K finálnímu číslu se musíte systematicky dopracovat, a i když nemáme času nazbyt, tak tomu chci dát alespoň deset minut. Proto mám pro vás jeden obrázek, který celou situaci lépe přiblíží, jen mi dejte vteřinku,“ dokončil jsem hledajíc HDMI kabel. Ten však v průběhu pauzy zapadl pod stůl.

„Než se ti povede tu obrazovku nasdílet, mohu se zeptat, co přesně nám ono finální číslo řekne?“ nadhodil Martin.

„To ti, Martine, nemohu hned teď říct, jinak bys přišel o pointu, ale slibuji, že vše vysvětlím, až bude analýza hotová,“ ozvalo se zpod stolu, kde pořád probíhal zápas s kabelem.

Po několika minutách jsem boj s Alexovou pomocí vyhrál a povedlo se mi promítnout obrázek rovnou na zeď. Gabriela mezitím chytrě zatáhla závěs na nejbližším okně.

„Takže,“ začal jsem vracejíc se na své původní místo, „jak poznamenal Alex, je celkem náročné na první dobrou korektně odhadnout, jestli mají dodavatelé ve vašem odvětví sílu tři nebo čtyři. Z toho důvodu u každé jedné síly zvážíme několik dalších faktorů majících na ni vliv. Tím se finální výsledek značně zpřesní. Na tomto obrázku naleznete ty nejzákladnější faktory, které uvádí jak literatura, tak moje zkušenost.“^{34, 35, 36}

34 O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

35 PAPULA, Jozef, Zuzana PAPULOVÁ a Ján PAPULA. Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-535-4.

36 MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasné a srozumitelné: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Hrozba vstupu nových hráčů je vysoká, pokud:

- vstup není kapitálově náročný
- legislativní a jiné bariéry vstupu jsou nízké
- je loajalita zákazníků nízká
- v odvětví nejsou výrazné úspory plynoucí z velikosti
- produkty nejsou moc rozdílné
- se nebojí odvetné reakce
- je přístup k distribučním kanálům snadný
- jsou zisky stávajících firem vysoké
- nehraje zásadní roli poloha, know-how, státní podpora, vlastnictví technologie, přístup k surovinám apod.
- je pro zákazníky snadné přejít k někomu jinému (náklady přechodu)

Intenzita soupeření je vysoká, pokud:

- mají soupeři vysoké fixní náklady
- jsou stávající hráči vyrovnaní a není zde dominantní firma
- životní cyklus odvětví je ve stadiu zralosti nebo poklesu
- zavedené firmy mají výhodu bez ohledu na velikost (lokalita, patenty, ...)
- mezi produkty nejsou velké rozdíly
- mají firmy velké cíle
- existují vysoké překážky výstupu z odvětví (vlastnění specializovaných aktiv, stálo by to hodně peněz, majitelé nebo CEO mají k odvětví emoční vztah, iracionální důvody, ...)
- produkt podléhá zkáze (tím je myšlen i prázdný hotelový pokoj, neobsazené místo v letadle, ...)

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- dodávají ve velkém
- se jedná o významný vstup pro odběratele
- je přechod k jinému dodavateli drahý/náročný
- mohou sami vstoupit do odvětví zákazníka (vertikální integrace)
- pro ně zákazník není významný
- zákazník nemá moc na výběr
- jejich produkty nemají substituty
- je zákazníci nemohou ohrozit integrací do jejich odvětví

Zákazníci/Odběratelé jsou silní, pokud:

- nakupují ve velkém
- je jich malé množství
- jsou důležití pro dodavatele
- mohou snadno změnit dodavatele
- mohou vstoupit do odvětví dodavatele a sami si vyrábět
- jsou plně informováni o tom, jak dodavatelé produkt vyrábějí
- pro ně dodavatel není významný

Hrozba substitutů je vysoká, pokud:

- je pro zákazníky snadné změnit dodavatele a pokud je substitut atraktivní variantou oproti produktu odvětví

„Není toho málo, co musíme u každé z těch sil zvážit,“ poznamenala Gabriela.

„Akorát u substitutů je toho málo. Proč?“ zeptal se Martin.

„Pravdou je,“ začal jsem, „že u většiny sil je relativně hodně faktorů, jež se dají posuzovat v téměř jakémkoliv odvětví. Nicméně substituty jsou malinko specifičtější. Kolikrát je vůbec problém identifikovat, co by se rozumně dalo za substitut považovat. Proto opravdu hodně záleží od situace každé firmy.“

„Chápu tedy správně, že máme u každé ze sil zvážit všechny dílčí faktory, dát jim taky hodnotu od jedné do pěti a následně udělat jednoduchý aritmetický průměr? Výsledkem pak bude, že získáme pět čísel, pro každou sílu jedno?“ zeptala se Gabriela.

„Ano, přesně tak.“

„A máme dát každému dílčímu faktoru i váhu?“ zeptal se Martin.

„V praxi se s takovým přístupem lze poměrně často potkat, nicméně pro tento moment si naši analýzu nekomplikuje. Mohu ještě na něco odpovědět, než se do toho vrhneme?“

„Mám dotaz. U té hrozby vstupu nových hráčů vidím pojem úspory plynoucí z velikosti. Co je tím myšleno?“ zeptala se Gabriela.

„Zjednodušeně se tím myslí, že větší firmy mají náklady na výrobu jednoho výrobku nižší než menší hráči. Je to takto srozumitelné?“

„Srozumitelné ano, akorát jsem si myslela, že něco takového platí ve všech odvětvích.“

„Nic si z toho nedělej, jedná se o běžný omyl a určitě to všude neplatí.“

„Jasně, píšu si poznámku, ať pak nezapomenu. Vrhněme se tedy do práce,“ zakončila nedočkavě.

A tak jsme pracovali. Byl jsem neustále na nohou, jelikož tu a tam bylo potřeba poradit, případně nasměrovat. Náš čas vypršel až příliš rychle, avšak vzhledem k nabitému programu mi nezbylo nic jiného, než celou aktivitu pomalu utlumit.

„A čas nám vypršel. Je mi naprosto jasné, že se nejedná o analýzu, kterou by se dalo kvalitně provést za tak krátký čas, zejména když jste to nikdy nedělali. Kdo se chce i přesto podělit o svá zjištění, abychom si mohli ukázat, jak tento model v praxi využít?“

Všichni zvedli ruce. Musel jsem se pousmát.

„Dáma má přednost,“ okamžitě zareagoval Martin a Gabriela na něj mrkla.

„Uvědomila jsem si, že síla dodavatelů mi vyšla tři a půl z pěti. Popravdě, čekala bych nižší číslo.“

„Dobře, a který z dílčích faktorů ovlivnil finální výsledek nejvíce?“

„Jelikož zaměstnáváme velmi seniorní recruitory, zejména specialisty na oblast IT, kterých na trhu zase tolik není, mají jakožto dodavatelé práce velkou vyjednávací sílu. Konkrétně jsem dala čtyři a půl, přičemž nám jejich síla celkem zvyšuje náklady, a tím pádem snižuje marži.“

„Rozumím, tento faktor rozhodně stojí za diskusi. Jaká opatření by tedy šla podniknout, aby na vás ona síla dodavatelů nepůsobila tak tvrdě?“

„No, my je prostě potřebujeme. Fakt nevím, co bych udělala, abych s nimi sjednala nižší mzdu,“ přemýšlela Gabriela nahlas.

„Moje otázka zněla popravdě jinak,“ řekl jsem s povzbudivým úsměvem, abych nezněl moc přísně. „Chci tím říct, že je potřeba se zaměřit na opatření umožňující co nejlépe eliminovat působení síly dodavatelů. Vyjednávání o mzdě je totiž jenom malinká část z celého spektra možností, kterými disponuješ.“

„Mohu něco navrhnout?“ zeptal se Martin.

„Budu ráda, sem s tím!“

„My jsme čelili podobné situaci s obchodníky a nakonec vyvstalo řešení zaměstnat méně zkušené lidi. To se samozřejmě snadněji řekne, než udělá. Klíčem však bylo velmi podrobné zpracování procesů, směrnic a vzdělávacích materiálů. Prostě všeho, aby samotnou práci zvládl každý, kdo má talent, a ve finále to klaplo, přičemž naše náklady na obchodníky jsou výrazně nižší, stejně tak jako jejich vyjednávací síla. Asi nejvíce paradoxním zjištěním však bylo, že se nám po obchodní stránce začalo dařit ještě lépe.“

Gabriela nic neříkala a jenom zvedla palec nahoru, protože si rychle dělala poznámky. Až si vše pečlivě zapsala, pokračovala v rozboru analýzy.

„Pak je tady další věc. Naši zákazníci mají v průměru vyjednávací sílu zhruba na úrovni tři, při detailnějším pohledu však vidím, že korporáty

ji mají největší, kolem čtyř a půl. Popravdě, tlačí nám tím provizi pěkně nízko.“

„To mě nepřekvapuje. Co myslíš, že by šlo dělat, aby se tato vyjednávací síla eliminovala?“ zeptal jsem se.

„Hmm. Uvědomuji si, že je k tomu nedonutím tlakem. Nicméně, pohrávám si s myšlenkou eliminování jejich síly prostě tím, že tyto typy zákazníků nebudeme dále obsluhovat. Každopádně, můj finanční ředitel slíbil, že mi do hodiny zašle rentabilitu všech segmentů, tak se dle toho rozhodnu.“

„Přístup založený na datech je skvělá volba,“ potěšil jsem se. „Máš tam ještě něco?“

„Vlastně ano, hrozbu substitutů. Jelikož jsme personální agentura, je substitutem i situace, kdy naši klienti investují, aby se sami naučili dělat nábor a nás nepotřebovali?“

„Rozhodně ano,“ přikývl jsem. „Dokonce si dovolím tvrdit, že celé situaci rozumím velmi dobře, jelikož jsem sám napsal knížku Strategie Akvizice Talentů³⁷, jejímž hlavním smyslem je, aby se firmy naučily dělat nábor samy a nepotřebovaly třetí strany více, než je potřeba. Takže pro moji knížku je tvoje firma taky substitutem.“

„Zrádce,“ smála se Gabriela.

„Odpusť mi!“ odpověděl jsem a uklonil se. „Každopádně, jak tuto hrozbu substitutu eliminovat?“

„Musím popřemýšlet, takto v rychlosti mě nic relevantního nenapadá.“

„Jasně, nemusíme přijít na všechno hned teď. Z mé praxe se vybízí například fokus na specifické typy pozic, které často ani interní náborový tým neobsadí snadno. Máme ještě minutku, nějaký poslední komentář k tomuto tématu?“

„Mohu prosím?“ zeptal se Alex a Martin povzbudivě přikývl.

„Došlo mi, že v našem odvětví působí silně faktor, na který se ptala Gabriela – úspory z velikosti firmy. Když totiž tisknu, dejme tomu, sto

37 BARTKO, Patrik. Strategie akvizice talentů [online]. Brno: NextGenTA, 2021 [cit. 2023-09-01]. ISBN 978-80-11-00381-4. Dostupné z: <https://www.patrikbartko.com/publikace-strategie-akvizice-talentu/>

zápisníků, tak si za kus celkem draze zaplatím, avšak pokud tisknou moji konkurenti, řádově v tisících kusech, dosáhnou na nezanedbatelně nižší ceny. Což znamená, že mají nižší náklady na kus než já. A to ani nezmiňuji, že pro samotné tiskárny, které jsou od nás daleko větší, nejsme jakožto zákazník moc zajímaví.“

„Naprosto rozumím,“ začal jsem přemýšlejíc, jak opatrně sdělit myšlenku, se kterou jsem se od začátku pohrával.

„Pamatuji si, Alexi, správně, že tvójí strategií je fokus na nízké náklady?“

„No, vlastně ano.“

„A prodáváš za nižší ceny než konkurenti?“

„Ano, máme ty zápisníky o něco levnější.“

„Takže říkáš, že máš vyšší náklady než tvoji soupeři a zároveň prodáváš za nižší ceny?“

„Kde se pak sakra generuje zisk?“ zapojil se do diskuse překvapený Martin.

„No víte,“ snažil se ze sebe dostat Alex nervózně, „ono se o zisku moc ani mluvit nedá, což vás při této konstelaci asi nepřekvapí. Vůbec mě nenapadlo se nad celou situací takto zamyslet. Myslel jsem si, že mám skvělý produkt a ten se prodá sám, což ale nestačí, pokud na něm nemáme de facto žádnou marži,“ dodal mírně zoufale.

„Jako první chci říct, že ti moc děkuji za otevřenost, a pokud se o tom budeš chtít pobavit hlouběji, rád ti pomůžu,“ odpověděl jsem.

„My všichni,“ usmála se Gabriela a Martin s vážným výrazem přikývl. Měl jsem z nich radost.

„Jelikož čas nemilosrdně plyne, pojďme si shrnout, na co jsme využitím tohoto modelu přišli,“ pokračoval jsem.

„Můžeš mi konečně odpovédět na moji úvodní otázku?“ ozval se Martin. „Co nám vlastně řekne to finální číslo u každé z pěti sil?“

„Nic moc. Samo o sobě není nijak zásadně důležité.“

„Tak proč jsme celou tu analýzu dělali?“ zeptal se zmateně.

„Když ty dílčí faktory hodnotíš číselně, jsi nucen nad nimi přemýšlet a v rámci možností se tak celý tvůj přístup objektivizuje. Když mi Gabriela řekla, že síla dodavatelů jí vyšla tři a půl, mohl jsem se právě díky tomu zeptat proč. Pamatujete, jak mi byla schopná vysvětlit, že důvodem je vysoká vyjednávací síla dodavatelů? A to je právě ono. Tímto způsobem se můžeš ptát proč a celý přístup je mnohem méně ovlivněn pocity. Takže ano, samotný výsledek je míň důležitý než proces, kterým jsi k němu přišel. Právě ten nám totiž dává možnost odhalit síly, které nejsou na první pohled zřejmé.“

„A když už jsem věděla, které síly mi nejdůležitěji snižují ziskovost, pořád ses mě ptal, jak danou sílu eliminovat,“ přidala se Gabriela.

„Přesně tak. V praxi můžete klidně postupovat tím způsobem, že si pomocí čísel ohodnotíte všechny dílčí faktory u každé ze sil. Následně se budete ptát, proč mi vyšla ta či ona síla právě tolik? Co ji nejdůležitěji ovlivňuje? Co mi nejvíce ukrájuje ze zisku? A jaké mám možnosti eliminování jejího vlivu? Doporučuji však vybrat, dejme tomu, jednociferný počet těch nejdůležitějších faktorů. Ne že by více nebylo lépe, nechci však, aby toho nakonec bylo tolik, že se jakákoliv implementace do praxe stane neproveditelnou. Jak už správně poznamenala Gabriela, aby celá ta analýza měla nějaký smysl, je potřeba ke každému faktoru přiřadit vhodná opatření. Protože právě ona opatření vás v praxi mohou dostat do výhodnější pozice.“

„Máme tedy udělat analýzu pěti sil a hned se ji snažit zavést do každodenního života?“ zeptal se Martin.

„Popravdě, takový postup nemohu obecně doporučit. Samotná opatření spíše vymýšlejte, až budete mít hotové i ostatní analýzy, o kterých bude řeč, jelikož zpravidla jedna druhou ovlivňují. V průběhu našeho cvičení jsem chtěl ta opatření hned zejména proto, abyste si celý postup procvičili. Dává to takto smysl?“

„Vzhledem k tomu, že po patnácti minutách jsem přišla na řadu

důležitých věcí, tak za mě určitě ano,“ usmála se Gabriela.

„Mohu ještě jeden dotaz?“ zeptal se Martin, a když jsem povzbudivě přikývl, pokračoval. „Lze postupovat i tak, že si pro každou z pěti sil určím číselné hodnoty a následně využiju stejný postup v rámci možností i pro konkurenci? Asi ne pro každou firmu, ale pro ty nejvýznamnější nebo prostě tak nějak v průměru?“

„Vynikající dotaz. Zamyslete se však, co by vám taková čísla řekla? Představ si, Martine, že čelíš vyjednávací síle zákazníků na úrovni tří, ale tvoji konkurenti jsou někde na dvojce. Jakou hodnotu má tato informace?“

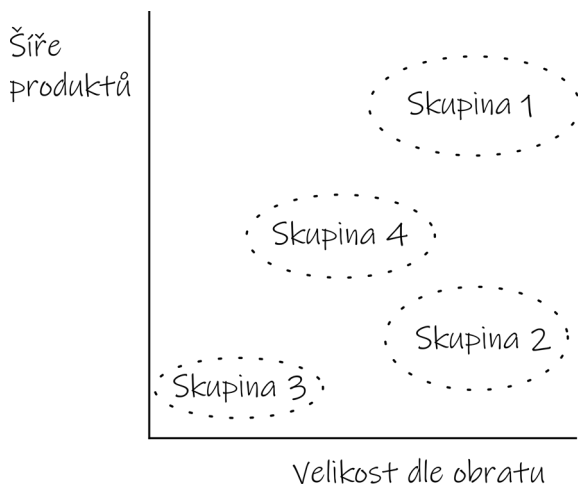
„Připomněl jsi mi naši diskusi o konkurenční výhodě. Myslím tím, že pokud jsou na tom moji konkurenti lépe, mohu se sám sebe zeptat, jak k něčemu takovému vlastně došlo? Jaký faktor nebo faktory za tím stojí? A jasně, potřebné informace asi nedohledám úplně přesně, nicméně, dává mi obrovskou hodnotu alespoň rámcově odhadnout, jak si na tom stojím ve srovnání s obrazně řečeno stejnými podniky. Proč jsem pak já horší, případně lepší?“

„Jdeš na to skvěle, jedná se o zcela legitimní postup,“ odpověděl jsem potěšen. „Když už jsi toto téma nakoušl, tak mě zajímá, jak byste si u analýzy pěti sil poradili se situací, kdy máte v odvětví tak výrazně rozdílné hráče? Od freelancerů přes malé firmy klidně až po korporáty. Uděláte prostý průměr? Nebo se zaměříte na pár nejdůležitějších konkurentů? Případně něco jiného?“

„Já bych si intuitivně vybrala nejdříve mně nejpodobnější firmy,“ zapojila se Gabriela. „Prostě jak ti obrovští hráči, tak freelanceři a organizace o pár lidech by mi pocitově asi tolik nedali. Nebylo by mi totiž moc platné, že nějaký korporát má, já nevím, výraznější vyjednávací sílu, protože má pobočky v padesáti zemích, když já je nemohu a ani nechci kopírovat. Případně, že freelancer nemusí řešit sílu dodavatelů v podobě zaměstnanců.“

„Zajímavá myšlenka a má hodně do sebe. Všimněte si, že Gabriela čistě

pocitově pojmenovala něco, čemu se říká strategické skupiny.³⁸ Nemá smysl jít moc do hloubky, ale v podstatě chci říct, že v odvětví se zformují skupiny firem, které jsou si navzájem něčím podobné, kolikrát právě strategií. Podívejte,“ dodal jsem kreslíc na tabuli rychlý náčrt grafu.



„Toto prosím neberte jako nějakou dokonalou analýzu, daleko více se jedná o nástřel Gabriely myšlenky. Mimochodem, v odvětví personálních agentur jsou z mé zkušenosti jak velké firmy nabízející hodně služeb, tak rovněž velké podniky, ale s úzkým zaměřením. Dobrým příkladem jsou agentury s fokusem na obsazování pozic do vyššího managementu, přičemž jejich velikost ve spojení se specializací bývá kolikrát podložena mezinárodním působením. Pak zde najdeme i freelancery a malinké firmy, často s výraznou specializací. Případně vídám i takové ty střední podniky s poměrně širokou paletou služeb.“

„Nezapomeň na menší firmy, co dělají všechno pro všechny jako já,“ zasmála se Gabriela, načež jsme se k ní přidali.

„Nepochybně by se celé toto téma dalo mnohem hlouběji analyzovat, přičemž bychom na ty osy nanесли různé parametry, s tím ale nechci

38 PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.

ztrácet čas. Klíčovou myšlenkou je, že na jednotlivé strategické skupiny, respektive na různé konkurenty v jednom odvětví, bude těch pět sil působit jinak. V praxi má toto tvrzení poměrně významné důsledky, jelikož ne každá pozice, kterou zaujmete, bude vyhovovat vaší situaci. Proto je fakt důležité identifikovat tu nejvýhodnější pozici mezi konkurenty, a to nejen z pohledu působení těch pěti sil.“

„Patriku, a máš prosím nějakou ukázkou z praxe, ať se mohu trochu inspirovat?“ zeptal se Martin.

„Ano, dejte mi minutku,“ zareagoval jsem a pustil se do hledání, které po chvilce přineslo ovoce.

ID	Síla zákazníků je velká, pokud:	Odhad síly zákazníků vůči nám	Hlavní konkurenti napříč strategickými skupinami	Konkurenti ze stejné strategické skupiny
1.1	Nakupují ve velkém	4.5	4.5	4.5
1.2	Je jich málo	4	3 ↓	4
1.3	Jsou pro dodavatele důležití	4.5	3 ↓	4.5
1.4	Dodavatel pro ně není důležitý	4	3 ↓	4
1.5	Mohou dodavatele snadno změnit	3.5	2 ↓	2.5 ↓
1.6	Mohou si vyrobit, co potřebují bez dodavatele	3	3	3
1.7	Jsou plně informováni o výrobě produktu	3	3	3
Průměr		3.8	3.1 ↓	3.6 ↓

„Zde můžete vidět konkrétní příklad a vzhledem k délce uvádím pouze jednu sílu. Šlo o malý podnik obrábějící pár typů ocelových součástek. Ty

následně dodával jen několika málo obrovským firmám, což je vidět i na celkem vysoké síle zákazníků, která vyšla 3,8 z 5. Připomínám, že číselné hodnocení bylo identické jako ve vašem příkladu – čím vyšší hodnoty, tím větší síla zákazníků. Další sloupec je pak srovnání s konkurenty, kteří jim brali nejvíce zakázek a ve srovnání s analyzovaným podnikem se jednalo o relativně velké firmy, navíc působící ve více odvětvích. To je vidět na faktorech 1.2 a 1.5, kde jsou tito konkurenti vystaveni zčásti i díky své velikosti příznivějším silám. Poslední sloupec reprezentuje konkurenty o podobné velikosti, jakou dosahuje i analyzovaný podnik. Na ně působí síly obdobně, tedy až na fakt, že jejich zákazníci, což jsou ty samé velké firmy, od nich nemohou až tak snadno odejít. Zjistilo se totiž, že důvod spočíval v neschopnosti analyzovaného podniku pracovat se smlouvami, což v konečném důsledku nebylo tak těžké napravit, akorát to nikoho nenapadlo. Nicméně, jak jsem již říkal, čísla sama o sobě nic moc neznamenají. Klíčové je, abyste se začali ptát, proč jsou ty hodnoty takové, jaké jsou, a odhalili skutečný důvod. Samotná strategie má pak za úkol přijít s opatřeními a ty se samozřejmě musí implementovat do praxe. Buďte však prosím kritičtí a přemýšlejte nad vlastními způsoby, jak s tím pracovat. Byla by opravdu škoda, kdybyste jenom slepě kopírovali moji tabulku.“

Na chvíli jsem se odmlčel s pohledem upřeným na vnitřní zahrádku hotelu, ve které právě kuchař sbíral bylinky.

„Ještě poslední věc ke konkurenci. Víte, řada autorů říká,³⁹ a já s tím souhlasím, že je potřeba myslet nejen lokálně, ale i globálně. Je tím myšleno, že například takový substitut nebo nový hráč může přijít na trh z druhé strany světa, odkud byste ho čekali nejméně. Chápu, že vaše časová kapacita je omezená a nemůžete zanalyzovat celý svět, jen chci, abyste to měli na paměti. Teď se však pojdme vrhnout na jiný analytický nástroj vnějšího prostředí, akorát...“

39 SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

„Si nejdříve dáme pauzu,“ dokončil Martin a spěchal ke stolu s občerstvením.

Kapitola 7

13:27.

Po krátké přestávce, která netrvala ani deset minut, jsme se vrátili na svá místa s vědomím, kolik toho ještě potřebujeme probrat, přičemž čas do odletu nemilosrdně utíkal.

„Kdy že vám to přesně letí?“ nadhodil jsem.

„Čtvrt na devět večer a odsud vyrazíme v šest, jelikož cesta na letiště taky chvilku zabere,“ odpověděl Martin.

„Nic, co bychom nezvládli. A teď se bez dlouhých řečí zeptám, co myslíte, jaká analýza vnějšího prostředí nám chybí?“

„Neřešili jsme například ten zmiňovaný státní vliv,“ ozvala se Gabriela.

„Dobrý postřeh. Víte, když mi včera ráno Martin volal, tak zmínil, že investor po něm chce nějaké ‚pastelky‘. Přiznám se, nechybělo moc, abych se od smíchu polil čajem, když mi tento vysoce odborný termín zmínil,“ odpověděl jsem, načež po mně Martin s úšklebem hodil papírové letadýlko, které v průběhu pauzy poskládal.

„Ale on opravdu něco takového říkal!“ nemínil se Martin vzdát.

„Já ti, kamaráde, opravdu věřím, akorát si myslím, že po tobě nechtěl psací potřeby, ale znalost modelu PESTEL.“

„Jo, to bude ono!“

„A napovím vám, že se jedná o model pokrývající převážně makroekonomické prostředí. Písmenko ‚P‘ reprezentuje to, co říkala Gabriela – politické prostředí. Co myslíte, že bude znamenat písmeno ‚E‘?“

„Ekonomické prostředí?“ tipoval Martin a já jsem přikývl.

„Nedochází pak při analýze k překrývání oněch dvou prostředí? Myslím politiky a ekonomie?“ nadhodila Gabriela.

„Samozřejmě. Což nám ale nijak nevádí, protože ve skutečnosti moc

nezáleží na tom, jestli nějaký faktor zařadíte správně. Klíčové je, abyste na nic nezapomněli. Co tedy písmeno ‚S‘?“

„Sociální prostředí?“ navázala Gabriela. „Případně společenské?“

„Ano, a co ‚T‘?“

„Technologické prostředí,“ řekl Alex, když Gabriela ani Martin nereagovali.

„Výborně, a co druhé písmeno ‚E‘?“

„Ezoterika,“ řekl Martin s kamennou tváří, načež Gabriela vyprskla smíchy.

„Environmentální prostředí,“ dodal Alex.

„Skvělé, zůstává nám poslední písmeno ‚L‘, kdo uhodne první?“

„Legislativní prostředí?“ tipla Gabriela.

„Správně. Tento model, PESTEL se používá v různých variacích a ne vždy ve stejné délce. Někdy se zkracuje na PEST nebo SLEPT, na tom však dohromady nesejde, případně si ho neváhejte rozšířit o cokoli dalšího. Podstatou je podívat se na každé z těchto prostředí a odhadnout alespoň ty nejvýznamnější faktory, které mají, respektive mohou mít v budoucnu dopad na vaši organizaci. Tím dopadem myslím jak dopady pozitivní, tak negativní, případně různé varianty, které mohou nastat. Jak u modelu pěti sil, tak i zde je vhodné vybrat alespoň ty nejpodstatnější, přičemž ve finále ke každému faktoru zajistíte adekvátní opatření. Ať už se bavíme o využití příležitosti, eliminaci hrozby nebo obou naráz. Dotazy?“

„Chápu tedy správně, že tyto faktory, na rozdíl od modelu pěti sil, nemají jednoznačný vliv na zisk a může se to vyvrbit různě, že?“ ujišťovala se Gabriela.

„Přesně tak a nejde jenom o zisk, ale i o samotnou existenci firmy. Vezmi si například odvětví kryptoaktiv. Nová regulace MiCA⁴⁰ z mého laického pohledu omezí vstup do tohoto odvětví a některým firmám doslova ukončí činnost, protože nebudou schopné jí dostát. Důsledky se však dotýkají i zmíněného modelu pěti sil, protože hrozba vstupu nových konkurentů,

40 Digital finance: agreement reached on European crypto-assets regulation (MiCA). European Council [online]. EU: European Council, 2022 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/30/digital-finance-agreement-reached-on-european-crypto-assets-regulation-mica/>

případně intenzita soutěže v odvětví, se tím může teoreticky snížit. To je vlastně i důvod, proč jsem říkal, že finální opatření k nejdůležitějším faktorům se dělají nejlépe, až máš výstupy všech analýz, protože sama vidíš, jak se navzájem ovlivňují.“

„Patriku, chci se zeptat,“ ozval se Martin. „Máš i k tomuto modelu nějakou pomůcku? Protože mě narychlo z hlavy nenapadá, co všechno se může skrývat například pod ekonomickým prostředím.“

„Jasně, že mám, hned ji nasdílím. Tím se vlastně dostáváme k praktikování, protože řeči kolem vám moc nedají,“ dodal jsem hledajíc v počítači vhodný soubor. Tentokrát mi celý proces zabral jenom pár vteřin.

„Tady je slíbená pomůcka. Ani zdaleka se však nejedná o kompletní seznam, berte ji spíše jako inspiraci, kterou jsem vytvořil jak na základě práce jiných autorů, tak mých zkušeností.^{41, 42, 43} Je jasné, co po vás chci?“

41 TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

42 ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

43 HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:41c41450-6d2c-11eb-9f97-005056827e51>

Politické prostředí: stabilita vlády, regulace importu a exportu, příznivost podnikatelského prostředí, korupce, míra zdanění, DPH, vláda pravice/levice, schopnost ovlivňovat politická rozhodnutí, přístup ke státním dotacím a podpoře, výše odvodů, školství, odchod do důchodu, ochrana domácích podniků, minimální mzda, síla odborů, schopnost soudů, ...

Ekonomické prostředí: úrokové míry, inflace, směnný kurz, HDP, ne/zaměstnanost, ekonomický cyklus, hospodaření vlády, monetární a fiskální politika, ceny energií, platební bilance, deficit zahraničního obchodu, výdaje domácností, vývoj mezd, ...

Sociální prostředí: životní úroveň obyvatelstva, zdravotní stav, věková struktura, životní styl, vzdělání a kvalifikace, postoj lidí k podnikání, kulturní normy a pravidla, náboženství, vývoj počtu obyvatel, společenské třídy, mobilita pracovní síly, zvyklosti, role žen a mužů, ...

Technologické prostředí: přítomnost univerzit, podpora vědy a výzkumu, ochrana patentů, infrastruktura, ...

Environmentální prostředí: působení klimatických změn, podnebí, regulace o ochraně životního prostředí, třídění a zpracování odpadů, ekologická situace, ...

Legislativní prostředí: vymahatelnost práva, srozumitelnost zákonů, antimonopolní úřady, práva zaměstnavatelů a zaměstnanců, ochrana duševního vlastnictví, ochrana zákazníka, vlastnické právo a jeho vymahatelnost, ...

„Ano, předpokládám však, že ani teď neočekáváš kompletní hloubkovou analýzu. Kolik máme času?“

„Přibližně deset minut, takže bude naprosto stačit, pokud proletíte alespoň pocitově nejdůležitější faktory a identifikujete ty, které mají potenciál do budoucna významně ovlivnit váš zisk nebo dokonce samotnou existenci firmy.“

„Když říkáš ‚do budoucna‘, jak dlouhý časový horizont doporučuješ zvolit? Chápu správně, že se má jednat o stejný horizont, na jaký tvoříme strategii?“ zeptal se Alex.

„Ano, neměli jsme však čas hlouběji diskutovat, jaký bude konkrétně váš horizont. Proto vytáhnou z rukávu délku tři až pět let, jelikož si myslím, že specificky pro vaše firmy to dává smysl.“

„Vím, že na tu analýzu nemáme celý den, ale chci se zeptat, jestli můžeš alespoň doporučit nějaký solidní zdroj dat pro faktory jako HDP, inflace, směnné kurzy, demografie a tak dále. Rád bych si je necucal úplně z prstu,“ zeptal se Martin.

„Trefil jsi hřebíček na hlavičku, zrovna jsem o tom chtěl mluvit. Osobně tato data a informace často hledám například na Českém statistickém úřadu,⁴⁴ případně na stránkách České národní banky,⁴⁵ která má výhled klidně na dva roky dopředu nejen ohledně inflace, ale i HDP, kurzů a mnoho dalšího. Ze zahraničních portálů, které se ale týkají i Česka mohu doporučit stránky OECD⁴⁶ a Eurostat⁴⁷, kde najdete všemožná data, nebo ILOSTAT⁴⁸ se zaměřením spíše na pracovní trh. Nemohu taky opomenout stránky různých ministerstev, kde získáte jak data, tak různé predikce.“^{49, 50, 51}

„Ty jo, to nevypadá jako úplně snadný úkol,“ poznamenal Martin.

„Ve skutečnosti záleží, jak moc do hloubky chceš jít,“ odpověděl jsem. „Naprosto chápu, že ředitel firmy nemá celé dny, aby se hrabal v nepřehledných datech a o něco takového bych vás ani nežádal. Nicméně, podívat se na základní data o současném stavu a k tomu kouknout i na predikci budoucnosti, je otázka doslova pár minut, takže s tímto argumentem u mě nepochodíte. Pokud chceš mít zmíněné oblasti podrobněji zanalyzované přesně na míru tvé firmy, pořád není nikde napsané, že máš všechno dělat sám. Kolikrát ti dobře pomůže i absolvent ekonomky, který se v takovém tématu vyzná a samozřejmě existuje nespočet různých konzultantů, kdyby bylo nejhůř. Vrhne se tedy na praktikování?“

„To si piš, hned mě napadlo několik věcí!“ odpověděl Martin s odhodláním.

44 Český statistický úřad [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

45 Česká národní banka [online]. Česko: Česká národní banka, 2023 [cit. 2023-09-09]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

46 OECD [online]. Paris: OECD, 2023 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/>

47 Eurostat [online]. EU: eurostat, 2023 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

48 International Labour Organization [online]. Switzerland: ILOSTAT, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/>

49 Tiskové zprávy a prohlášení Ministerstva financí vydané v roce 2023. Ministerstvo financí České republiky [online]. Česko: MF CR, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023>

50 Statistika. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Česko: MPSV, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/statistiky>

51 Analýza vývoje ekonomiky ČR / prosinec 2022. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Česko: MPO, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticky-materiale-a-statistiky/analyticky-materiale/analiza-vyvoje-ekonomiky-cr--prosinec-2022--271795/>

„Máte deset minut, a kdyby cokoliv, jsem tady.“

Jelikož ostatní soustředěně pracovali, šel jsem se podívat z okna do hotelové zahrady. Vánek v sobě nesl vůni všemožných rostlin z okolí a poblíž stála fontána, přičemž její monotónní zvuk upokojoval. Z kapsy jsem vytáhl další bonbon na hlasivky, jelikož mi začínalo být zřejmé, že celodenní mluvení si vybírá svoji daň. Byl však čas vrátit se do práce.

„Deset minut nám vypršelo,“ začal jsem snažit se nenarušit tvořivou atmosféru příliš razantně.

„Na co jste přišli? Který z faktorů by vás mohl zásadně ovlivnit?“

„Díval jsem se na ty stránky ČNB, kde je i predikce kurzu Koruny s Eurem,⁵² což mě celkem zaujalo,“ odvětil Martin. „Myslím tím, že dle dostupných informací by měla Koruna vůči Euru v blízké budoucnosti oslabovat.“

„Přišel jsi na nějaký konkrétní dopad ve vztahu k tvé firmě?“ zeptala se Gabriela.

„Popravdě na celkem pozitivní dopad,“ řekl Martin. „Jelikož často fakturujeme klientům v eurech, které následně měníme na koruny, tak nám to může přinést ovoce. Snažím se tím říct, že kdybych vyfakturoval půl milionu euro, tak na něm vyděláme o několik set tisíc korun více než dnes. Další možností by pak bylo fakturovat v eurech o něco menší částky, avšak po převodu bychom obdrželi stejné množství korun jako teď, což by nám dalo jistou cenovou výhodu vůči konkurenci. Pokud, samozřejmě, zanedbáme inflaci.“

„A co kdyby nastala opačná situace a koruna by posilovala?“ zeptal se Alex.

„Pak je potřeba uvažovat o zajištění se vůči kurzu a taková sranda už něco stojí,“ odpověděl Martin. „Další věc, nad kterou jsem přemýšlel, je legislativa. Máme teď celkem dost lidí na Dohodu, jelikož pro nás dělají jenom menší práce, jako je design, testování a tak. Nicméně, novela

52 Prognóza ČNB – léto 2023. Česká Národní Banka [online]. Česko: Česká Národní Banka, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

zákoníku nám situaci malinko komplikuje a možná celou spolupráci úplně utneme. Pak tady ještě mám vývoj úrokové míry. Dle ČNB by měla klesat, byť i v roce 2025 má dosahovat kolem 3,7 %.⁵³ Jakkoliv hnusně to vyzní, pro moji firmu se jedná o celkem dobrou zprávu, jelikož žádný dluh nemáme, a vím o několika konkurentech, které právě toto položilo.“

„Skvělá práce, přišel jsi ještě na něco?“ zeptal jsem se zaujat skutečností, co všechno Martin za těch pár minut stihl.

„Trápí mě, respektive asi nás všechny, inflace, i když jak predikce ČNB,⁵⁴ tak predikce ECB⁵⁵ říkají, že by měla klesat. Nicméně tím, že v Česku jsme ji měli vyšší, než byla průměrně v Eurozóně, tak mám obavu, aby se nám i do budoucna neprodražovaly ceny vstupů více než konkurentům z jiných zemí. A poslední věc, kterou jsem si poznamenal, jsou příští parlamentní volby. Nevím sice, jak dopadnou, ale jelikož se k moci mohou dostat všemožné strany, přemýšlím, jak nás různé výsledky ovlivní,“ dokončil Martin.

„Ty jsi těch deset minut využil fakt naplno, skvělá práce!“ řekl jsem.

„Na závěr poslední poznámka. Identifikování faktorů, které mohou výrazně ovlivnit váš zisk nebo dokonce existenci, plus jejich odhad do budoucna, je důležité. Avšak tak jako u modelu pěti sil, i zde nezapomeňte v samotné formulaci strategického plánu přijít s opatřeními, jak těchto faktorů využít, nebo je alespoň eliminovat. Bez reálné akce je celé toto cvičení jen ztrátou vašeho času.“

„Existují ještě nějaké modely, které bychom měli znát?“ zeptala se Gabriela.

„Výborný dotaz a zkusím odpověď načrtnout graficky,“ řekl jsem beroucí do ruky fixu.

„Model pěti sil se zaměřuje na konkurenci a odvětví, což je, jinak řečeno, spíše mikroekonomické prostředí. K tomu si ještě přidáme segmentaci, ale

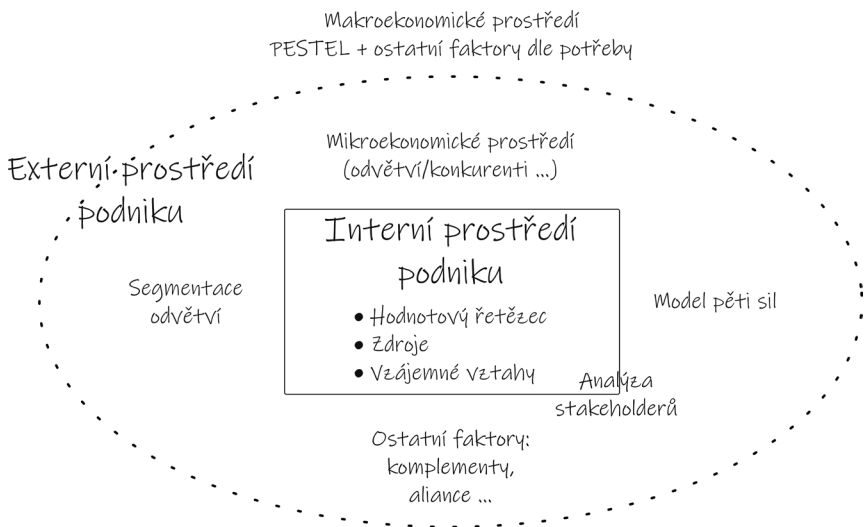
53 Prognóza ČNB – léto 2023. Česká Národní Banka [online]. Česko: Česká Národní Banka, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

54 Prognóza ČNB – léto 2023. Česká Národní Banka [online]. Česko: Česká Národní Banka, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

55 Macroeconomic projections. European Central Bank [online]. EU: ECB, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202306_eurosystemstaff-6625228e9f.en.html#toc6

o tom za chvíli. Pak máme Martinovi ‚pastelky‘, které popisují převážně makroekonomické prostředí, nicméně všechno, co bylo až do teď zmíněno, je víceméně zaměřeno na externí prostředí organizace. Když máte tyto analýzy hotové, je dobré začít přidávat všechno, co může chybět. Tím je myšlena například zmiňovaná analýza komplementů, potenciálních spojení s jinými firmami, analýza stakeholderů a to jak vnějších, tak vnitřních. Je pochopitelně důležité na nic zásadního nezapomenout, zároveň ale nechci, abyste skončili s takzvanou analytickou paralýzou. Tento obrázek vám přibližně ozřejmí nejdůležitější záchytné body a hlavně nezapomínejte, kolik práce jste zvládli udělat ve dvou desetiminutových cvičeních,“ dodal jsem a odstoupil do tabule.

„Můžeme si ten obrázek vyfotit?“ zeptala se Gabriela.



„Samozřejmě a ty pojmy z interní analýzy si projdeme odpoledne,“ odpověděl jsem. „Chcete pauzu?“

„Ano, už mi volal můj finanční ředitel, tak mu chci cinknout zpátky a dostat z něho rentabilitu těch zákazníků,“ dodala Gabriela odhodlaně a zvedla telefon.

Kapitola 8

14:08.

Gabriela telefonovala přibližně deset minut, a když položila, vypadala celkem zaraženě.

„Je všechno v pořádku?“ zeptal jsem se.

„Ale ano, jenom mi byly sděleny velmi zajímavé informace ohledně rentability zákazníků a typů pozic, na kterých pracujeme.“

„Tomu říkám skvělé načasování, protože právě na segmentaci se teď podíváme. Martine, Alexi, jdeme na to?“ zeptal jsem se přes okno, jelikož spolu postávali na zahrádce vychutnávající si jarní sluníčko, které právě vyšlo zpoza oblaku. Oba přikývli a o necelou minutu už seděli na svých místech.

„Takže segmentace,“ začal jsem, „o co se asi tak jedná? A jak nám něco takového může pomoci?“

„Já bych řekla, že podstatou je rozdělení odvětví na nějaké menší logické celky,“ odpověděla Gabriela.

„Hmm, to je pravda. Nicméně, i strategické skupiny by tuto definici splňovaly, pamatujete?“

„Souhlasím, ale strategické skupiny se zaměřovaly na rozdělení soupeřících podniků v odvětví. Segmentace je za mě více o zákaznících,“ nedala se Gabriela.

„Tebe jen tak nenachytám, skvělá poznámka! Na základě čeho se tedy dělá segmentace? Zmínila jsi zákazníky, a ti tam určitě patří, nicméně když si segmentační mapu představíte jako graf, který má dvě osy, přičemž jedna patří zákazníkům, čemu asi tak patří ta druhá?“

„Produktům?“ zapojil se do diskuse Martin.

„No jasně. Různé charakteristiky zákazníků na jedné ose a typy produktů,

kteřé v odvětví existují nebo by existovat mohly, na ose druhé.“⁵⁶

„Celkem mi tím připomínáš marketingový pohled na trh,“ poznamenal Alex.

„Jsem rád, že zmiňuješ právě toto, protože je potřeba dodat, že segmentace z pohledu strategie bude daleko míň podrobná než ta marketingová. Představme si celou situaci na malinko přehnaném příkladu. Na jedné ose máte různé charakteristiky zákazníků, na druhé produkty. Čistě teoreticky, jak by mohla vypadat ta nejpodrobnější možná segmentace?“

„Na jednu osu můžeš vypsát naprosto všechny druhy produktů,“ přemýšlel Martin nahlas.

„Ideš správným směrem, napadá tě nějaký příklad?“

„Řekněme, že prodávám zmrzlinu. V takovém případě bych musel vypsát všechny možné příchutě, případně i jejich kombinace, kdyby si někdo objednal více kopečků. Raději ani nezmiňuji různorodé typy posypů a nevím čeho.“

„Ano, něco takového by šlo. A co ti zákazníci?“

„Tím pádem by tam pak museli být vyjmenovaní doslova všichni jednotlivci,“ zakončil Martin.

„Ano. Výhodou pak je, že můžete všem ušít nabídku přímo na míru. Pokud máte obrovské množství dat a víte, co kdo nakupuje, například díky věrnostní kartičce, není taková akce nereálná. Dokonce něco podobného vidíme poměrně běžně a tuším, že s tím ve velkém začal mezi prvními obchodní řetězec Target v Americe.⁵⁷ Avšak tuto oblast přenechme odborníkům na marketing. Strategická segmentace je mnohem obecnější. Když se tak o tom bavíme, jak byste vůbec definovali segment?“

„Napadá mě, že se jedná o takové malé odvětvíčko, které je sice něčím odlišné, ale ne natolik, abychom ho považovali za samostatné odvětví,“ řekla Gabriela.

„Výraz ‚malé odvětvíčko‘ by se měl začít používat v učebnicích,“ smál se Martin jeho klasickým dobrosrdečným smíchem.

56 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

57 DUHIGG, Charles. Síla zvyku : proč děláme, co děláme, a jak to změnit. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2021. ISBN 978-80-265-1048-2.

„Gabriela ale není daleko od pravdy,“ poznamenal jsem. „Opravdu se bavíme o výseku odvětví, který se od ostatních segmentů často liší alespoň jednou z pěti sil. Kolikrát jsou to právě zmiňovaní zákazníci, i když samozřejmě ne nutně.“

„Je možné, že se liší i více než jedna z těch pěti sil?“ nadhodil Alex.

„V principu ano, akorát dávejte velký pozor, aby pak nešlo o zcela odlišné odvětví. Představme si takovou situaci například na Martinově příkladu se zmrzlinou. Řekněme, že máte klasický stánek ve městě a vašimi primárními zákazníky jsou lidé procházející danou lokalitou. Můžeme dokonce říct, že se fokusujete na prodej velmi kvalitní kopečkové zmrzliny ve zmíněné lokalitě. Jiní prodejci se mohou soustředit na segment točené zmrzliny, další zase na levnější verze. Případně existují i podniky, které nabízejí všechno v mnoha lokalitách. Pořád se bavíme o odvětví klasického prodeje zmrzliny, akorát s různými segmenty. Pokud se, řekněme, rozhodnete pořídit si stroj na točenou zmrzlinu, vstoupíte do nového segmentu, kde jsou možná trochu odlišní dodavatelé, případně malinko jiní zákazníci. Nicméně, i přesto si myslím, že se pořád nacházíte ve stejném odvětví. Pokud se však rozhodnete začít dělat zmrzlinové degustační akce pro firmy jakožto součást teambuildingů, budete vystavení jak výrazně jiným zákazníkům, tak soupeřícím podnikům, potenciálním novým hráčům, substitutům a nejspíše i dodavatelům.“

„Nikdy bych nevěřil, že strategické myšlení se dá takto účinně aplikovat na stánek se zmrzlinou,“ poznamenal Martin zmateně kroutící hlavou.

„Strategické myšlení je tady pro všechny a to jak v pracovní, tak v osobní sféře,“ zamudroval jsem.

„Ukážeme si segmentaci i na nějakém dalším příkladu?“ zeptala se Gabriela.

„Samozřejmě, co tak rovnou na příkladu tvé firmy?“ odpověděl jsem s úsměvem.

„Určitě, budu jen ráda, můžeš nám však před tím pro inspiraci ukázat

nějaký jiný příklad?“

„Dobrá tedy. Doposud jsme se o segmentaci odvětví jenom bavili, nicméně, skutečnou hodnotu z ní dostanete, až si celý postup vizualizujete. Představte si například, že působím v odvětví poskytování konzultací pro firmy. Naším úkolem je vytvořit graf, kde na jedné ose bude nějaká charakteristika zákazníka a na druhé produkty. Jak bych asi mohl potenciální zákazníky rozdělit? Co vám dává logiku?“

„Navrhuji segmentovat je dle velikosti,“ nadhodil Martin.

„Případně se můžeme zaměřit na odvětví zákazníka,“ přidal se Alex.

„Nebo si je klidně rozdělme na sektory služeb a výroby. Případně na podniky vlastněné státem a soukromým sektorem, možností je hrozně moc,“ uzavřel Martin.

„Souhlasím, máme hromadu možností, klidně tedy pro jednoduchost vyberme velikost,“ odvětil jsem. „Jak byste rozdělili produkt?“

„Například dle oblastí, ve kterých by ty konzultace probíhaly?“ nadhodila Gabriela.

„Dobrý nápad, co konkrétně navrhuje? V jakých oblastech se obecně konzultace dělají?“

„Podniková strategie,“ zašklebil se Martin.

„Právo, všechno z financí, výroba, marketing, obchod...“ pokračovala Gabriela.

„Nábor, IT, komunikace, psychologie, ESG,“ dodal Alex.

Přikyvoval jsem, rychle píšíc do počítače.

„Hotovo. Vyznačím ty segmenty, na které bych se jako potenciální konzultant mohl vzhledem k mým kompetencím zaměřit,“ dokončil jsem a připojil kabel od projektoru, aby se i ostatní mohli podívat.

		Zákazník (dle velikosti)					
		1 až 10	11 až 50	51 až 200	201 až 500	501 až 1000	1001 a více
Produkt	Finance & daně						
	Právo & regulace						
	IT						
	Strategie						
	Výroba						
	Fúze & akvizice						
	Akvizice talentů						
	ESG						
	Management & problem solving						
	Marketing						
	Obchod						
	Psychologie & komunikace						
	:						

„K čemu je tato segmentační mapa dobrá? Co myslíte?“

„Určitě nám zase řekneš, že je na nic a podstatu máme hledat někde úplně jinde,“ vtipkoval Martin.

„Nejsi zas tak daleko od pravdy,“ zasmál jsem se.

„Samotná ta tabulka nám říká, jaké segmenty jsou aktuálně v odvětví dostupné. Vynechme teď pro jednoduchost fakt, že oblastí pro konzultace tam může být daleko víc a potenciální nové produkty chybí úplně. Všimněte si, že šedé segmenty jsem v rychlosti nastřelil dle toho, jestli na ně mám kompetence a jestli by zároveň dávaly smysl jak mně, tak potenciálním zákazníkům. Co dalšího je potřeba zvážit?“

„Řekla bych, že u každého segmentu se těch pět sil může lišit. Někde bude jinak intenzivní konkurence, jinde zase různě silní zákazníci s jinými potřebami a tak dále,“ ozvala se Gabriela.

„Bezpochyby se jedná o zásadní rozdíly, z nichž plyne samotná ziskovost

segmentů. Pak je rovněž potřeba vědět, které segmenty můžeme jakožto firma nejlépe obsluhovat, což je ale téma interní analýzy.“

„V té tvé tabulce se zaměřuješ s několika málo produkty na téměř všechny velikosti firem, což by mohla být fokální strategie. Nicméně, lze se fokusovat i na jeden typ zákazníka a doručit mu více produktů?“ zeptal se Alex.

„Určitě ano, výborná poznámka. Představ si firmu vyvíjející interní systém, v němž si podniky mohou spravovat celou personální agendu, od mezd přes docházku až po smlouvy a nevím co dalšího. Dej mi vteřinku, hned takový příklad nastřelím,“ odpověděl jsem a po pár vteřinách byla tabulku hotová.

		Zákazníci (velikost firem)		
		Malé	Střední	Velké
Produkt	Nábor			
	Etablace			
	Smlouvy			
	Docházka			
	Svěřený majetek			
	Mzdy			
	Rozvoj			
	Osobní informace			
	:			

„Tak vidíš,“ ukázal jsem na projektor. „Tato naše smyšlená firma se zaměřuje jen na malé organizace, ale nabízí jim v dané oblasti celé spektrum služeb. Klidně by pak mohla existovat jiná firma poskytující například čistě docházkový systém pro malé podniky a jednalo by se tedy o jedinou službu pro jeden typ zákazníka. Je kolikrát vhodné udělat více segmentačních map, bez nich totiž člověk nemá šanci zanalyzovat všechny dostupné možnosti. Podíváme se tedy v rychlosti na tu tvoji

situaci, Gabrielo?“

„Tak dobře, jak začneme?“ odpověděla odhodlaně.

„Zkusme z co nejvyšší perspektivy. Jak bys nejjednodušeji rozdělila zákazníky a typické produkty personálních agentur?“ zeptal jsem se.

„Mohu si připojit svůj počítač a nasdílet obrazovku?“

„Jasně,“ odpověděl jsem, načež se Gabriela přesunula k projektoru, kde chvilku psala. My ostatní jsme v tichosti čekali, jelikož ji nikdo nechtěl rušit.

„Rozdělila bych ty základní produkty takto,“ ozvala se nakonec ukazujíc na projektor.

		Zákazníci (velikost firem)		
		Malé	Střední	Velké
Produkt	Trvalý nábor			
	Dočasné umístění			
	Outsourcing			
	Testování			
	Poradenství			
	:			

„Lidé si někdy myslí, že agentury hledají jenom zaměstnance na stálo. Hodně z nich však zaměstnává různé typy talentů a pak je za poplatek dočasně umísťují do podniků zákazníků. Agentury taktéž dokážou přes outsourcing zpracovat některé části náborového procesu, různě radit, pomáhat s výběrem a tak dále. Nicméně, jenom ti větší hráči zpravidla poskytují takové spektrum služeb. A pak jsem tady já. Segmenty vyznačené šedě jsou ty, které obsluhujeme, a narovinu vám řeknu, že můj finanční ředitel mi právě potvrdil, co jsem stejně tušila.“

Gabriela se na chvilku odmlčela, jako kdyby hledala vhodná slova: „Upřímně, jediné obsazování pozic na dobu neurčitou je produkt, který nám opravdu vydělává. U toho ostatního je zisk tak nějak na nule.“

„A proč ses do těch segmentů pouštěla, když jsi říkala, že široké pokrytí je spíše doménou velkých firem?“ divil se Alex.

„Protože má dobré srdce a chce všem pomoci,“ odpověděl Martin a Gabriela se na něj usmála.

„Patriku, napadla mě jedna věc. Co když chci zákazníky rozdělit zároveň dle velikosti a dejme tomu lokality, plus do toho potřebuji zakomponovat produkty? Pak asi potřebujeme trojrozměrný model, ne?“ zeptal se Martin zamyšleně.

„Velmi dobrý dotaz, ukážeme si jak zvládnout i takovou situaci. Gabrielo, co kdybychom si udělali segmentační mapu specificky pro nábor těch permanentních pozic?“

„Ano, prosím.“

„Výborně, napiš tedy do tabulky pod sebe alespoň v základu typy pozic, které pro klienty nabíráte. Z jakých oblastí jsou? Výroba? Finance? Obchod?“ nabádal jsem ji.

„Hotovo, co dál?“ zeptala se.

„Dejme tomu, že chceme zákazníky rozdělit dle dvou kritérií. Prvním ať je klidně velikost. Co by mohlo být tím druhým? Lokalita?“

„Hmm, lokalita ne, jelikož k ní nemám data. Rozdělím je raději na podniky poskytující služby a na podniky výrobní.“

„Dobře, teď tu tabulku vytvoř dle této logiky,“ řekl jsem jí ukazujíc na obrazovku mého počítače.

Gabriela chvílku přemýšlela a pak se plácla po čele: „To mě mohlo napadnout.“

„Hej! Taky se chci podívat,“ dožadoval se Martin zvědavě, ale já jsem na něj jenom mrknul.

„Nechci po tobě, abys nám tady veřejně psala hrubou marži všech segmentů, ale když si tuto analýzu budeš zpracovávat doma, určitě ji tam vlož. Teď jednoduše vykřičníky označ ty segmenty, ve kterých jste dlouhodobě ztratoví. Následně zkus hvězdičkou vyznačit pár nejlepších

segmentů dosahujících naopak nejvyšší hrubou marži. Písmenem ‚X‘ konečně vyznač segmenty, které jsou nesmyslné.“

Gabriele to netrvalo ani dvě minuty.

		Zákazníci					
		Služby			Výroba		
		Malé	Střední	Velké	Malé	Střední	Velké
Produkt	Výroba (manuálně)	x	x	x			
	Výroba (ostatní)	x	x	x		!!!	
	IT a R&D		!!!	!!!			
	Obchod		*	*		*	*
	Marketing						
	Finance						
	HR						
	Střední management		*	*		*	
	Vyšší management				!!!	!!!	

„Jak jednoduché a žádný trojrozměrný prostor nepotřebujeme,“ zasmál se Martin.

„Jako všechny hádanky, když znáš odpověď. Nicméně, co vám ta segmentační mapa říká?“

„Že Gabrielin podnik se soustředí na relativně velké spektrum pozic, přičemž minimálně pět segmentů jí dokonce prodělává peníze,“ pokračoval Martin.

„Což občas může být chtěný postup, například když je racionální bránit nějaký segment i za cenu ztráty, ale troufám si tvrdit, že toto není zmíněný případ,“ dodal jsem.

„Dívám se na konkrétní čísla,“ ozvala se Gabriela. „A ani v oblasti marketingu, financí nebo HR nemáme špatné výsledky, ale je zajímavé, že v sektoru služeb jsme daleko ziskovější než v sektoru výroby. Asi to bude

tím, že pozice pro výrobní firmy mají svá specifika, i když přímo s výrobou nesouvisejí, a pocitově bych řekla, že jim tak dobře nerozumíme.“

„Fakt zajímavé zjištění,“ řekl jsem překvapeně.

„Nicméně, vzhledem k času se musíme pohnout dál, a proto jen pár klíčových postřehů na závěr. Za první, segmentace odvětví je důležitým strategickým nástrojem. Za druhé, neustále přemýšlejte nad tím, jak model pěti sil a taktéž PESTEL působí na jednotlivé segmenty, které obsluhujete nebo byste obsluhovat chtěli. Zmíněný postup vám ukáže jak potenciální příležitosti ke zlepšení ziskovosti, tak i oblasti, na které si je potřeba dát pozor. Zároveň musím dodat, že k již zmíněným modelům budete rovněž potřebovat interní analýzu, které se budeme za chvíli věnovat. Moje poslední myšlenka je spíše takovou výzvou – zkuste odvětví segmentovat způsoby, jež by konkurenty nenapadly. Je celkem možné, že najdete rozdělení, o kterém se vám dosud ani nezdálo.“

Kapitola 9

15:10.

Intenzita, se kterou jsme od rána pracovali, si pomalu začala vybírat svoji daň. Po krátké diskusi padlo rozhodnutí dát si třiceti minutovou přestávku. Martin se rozhodl pro pár délek v hotelovém bazénu, Gabriela šla do restaurace a Alex, který v Římě nikdy nebyl, se vydal na rychlou procházku. Já jsem se vydal do besídky v hotelové zahrádce, jež byla za ta léta téměř kompletně obrostlá zelení, a nacházela se v ní pohodlná lehátka, čehož jsem okamžitě využil. Vůně všemožných rostlin a květů spolu se zvukem fontány působila upokojujícím dojmem.

Na asi dvacet minut jsem se ponořil do bezmyšlenkového stavu, který spolu s prostředím zázračně rychle dodával energii. Když mi zbývalo posledních deset minut, začal jsem uvažovat, jak nejlépe uchopit téma interní analýzy, jež na nás právě čekalo. Existovala možnost vysvětlit ho tím nejjednodušším způsobem, který měl pořád hodně co nabídnout. Zároveň zde byla mnohem komplikovanější cesta. Cesta, na které se dá tak snadno zabloudit, avšak odměna může být nesmírná. Od včerejšího telefonátu s Martinem mi bylo jasné, že toto bude asi nejkritičtější oblast. Vzhledem k času a únavě jsem měl všechny důvody vybrat si co nejpřímočařejší vysvětlení.

Přes okno bylo vidět do zasedačky, ve které už všichni tři čekali a mávali mi. Rozhodl jsem se.

„Vypadáte odpočaté,“ byla moje první slova při vstupu do místnosti, přičemž energie z nich opravdu sršela na všechny strany.

„Už se těšíme na tu tvoji interní analýzu!“ zvolal Martin se zájmem a pořád mokřými vlasy.

„Nic jiného bych od vás ani nečekal. Když už tu analýzu zmiňuješ, v čem

myslíte, že spočívá její hodnota? Externí analýza, konkrétně model pěti sil a PESTEL, nám už přece řekla dost o tom, co ,tam venku‘ čeká.“

„Jak tě tak poslouchám, připomněl jsi mi situaci, kdy zvyknu s plachetnicí vyjít na moře,“ ozval se Martin, který byl kromě pilotování letadel i zkušeným kapitánem.

„Teď máš, dovolím si tvrdit, naši plnou pozornost,“ odpověděl jsem nedočkavě.

„Víš, když jdu na moře, tak si vždy pečlivě zjistím směr a rychlost větru, tlak, výšku vln, viditelnost, srážky, no prostě základní údaje. Jedná se vlastně o takovou externí analýzu všemožných sil. Až pak se mohu rozhodnout, jak vůči těmto vlivům co nejvýhodněji napozicuji loď. Polopatisticky řečeno, nebudu s plachetnicí plout proti větru, případně tam, kde bych do někoho nebo něčeho vrazil.“

„K čemu bys pak připodobnil interní analýzu podniku?“ zajímal se Alex.

„Tu spíše chápu jako pohled na samotnou loď. Vzhledem k cíli plavby totiž musím pečlivě vybrat posádku, zásoby a činnosti, které budeme, respektive nebudeme dělat. Externí prostředí má samozřejmě obrovský vliv, nicméně, mohu ho pouze analyzovat a dle výsledků dělat rozhodnutí o manévrech. To samé platí i pro jiné lodě následující všemožné cíle – někdo se rád plaví v bouři, někdo se chce jenom opalovat kousek od pevniny, jiný jde na ryby, další vozí turisty. Všichni můžeme v klidu dosahovat svého, pokud se rozumně naštelieme a nebudeme do sebe vrážet. Vlastně ne všichni. Ne každý si totiž může pořídit loď, případně se opalovat v dešti. Naštěstí interní prostředí je víceméně pevně v mých rukou,“ zakončil Martin a já jsem nemohl mít větší radost z toho, jak celé téma pochopil.

„Moc se mi tvé přirovnání líbí!“ zvolala Gabriela.

„Opravdu Martine, výborný příklad a můžeme na něj rovnou navázat,“ začal jsem. „Lze například říct, že na rozdíl od počasí, externí podnikové prostředí je o něco lépe ovlivnitelné, minimálně na úrovni pěti sil.“

Pro změnu makroprostředí pak už kolikrát potřebujete být opravdu významným hráčem. Pamatujete si moje slova o strategii, případně konkurenční výhodě?“

„Že se jedná o odpověď na otázku, jak dosáhnu svých cílů tváří v tvář konkurenci?“ zeptal se Alex.

„A že konkurenční výhoda je pilířem, na kterém tu strategii postavím?“ přidala se Gabriela.

„Přesně u toho chci začít. V interní analýze se totiž opravdu budeme zaměřovat na dosahování svého v nemilosrdném konkurenčním prostředí. Samotné zvýhodnění však pro nás nebude nutně kanónem, kterým ostatní lodě potopíme. Daleko důležitější je dosahování vlastních cílů, vizí a podobně.“

„Předpokládám však, že zároveň máme tlačit na zisk, bez kterého se daleko nedostaneme,“ dodal Martin.

„Přesně tak. Nesnažím se ani náhodou říct, že máte jakkoliv vůči konkurenci polevit. Jen říkám, že na trhu lze koexistovat vedle sebe a být profitabilní, přičemž se neoddiskutovatelně jedná o mix tvrdé dřiny a vhodných rozhodnutí v jednom.“

„Myslíš tím, že máme tvrdě pracovat na provozní efektivitě a chytře se rozhodovat o strategii?“ zeptal se Alex.

„Ano, a zároveň brát v potaz konkurenci, protože bez informací je těžké se rozhodovat, natož najít pozici, která bude mít nejenom příznivé počasí, ale dokážete v ní vyniknout tak, jak jiní nemohou.“

Na chvíli jsem se odmlčel, abych se napil vody.

„Jak tedy vaše firma dosáhne konkurenční výhody plynoucí z interního prostředí?“

„Musíme dělat něco, v čem jsme lepší než konkurence,“ začala Gabriela.

„Není to pak ale soutěžení v provozní efektivitě?“ nadhodil Martin. „Z toho, co dneska zaznělo, mě spíše napadá dělat činnosti jedinečným způsobem.“

„Ale konkurenční výhodu přece mohu získat, i když dělám to samé co konkurence akorát lépe,“ nedala se Gabriela.

„Řekl bych, že ano,“ přidal se Alex. „Ale jenom v případě, že konkurence nemůže vaše aktivity tak snadno zkopírovat, což nevím, jestli je vždy reálné.“

„A co kdybych měla znalosti nebo zkušenosti, které ostatní nemají?“

„Přemýšlíte správným směrem, všichni tři,“ zamíchal jsem se do diskuse.

„Vlastně jste celou podstatu poměrně přesně nastínili. Otázkou však zůstává, co vlastně brání konkurenci, aby samotné aktivity zkopírovala? Bez ohledu na jejich efektivitu nebo jedinečnost.“

„Toto téma jsme již přece diskutovali, no ne?“ přemýšlel Martin nahlas ukazujíc na pořad nesetřený příklad.

$$0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,59$$

„Když nedělám všechno pro všechny, ale jsem nějakým způsobem jedinečný, není tak snadné mě napodobit. Zároveň čím provázanější systém, tím hůře se replikuje.“

„Velmi dobře. Pro konkurenční výhodu jsou opravdu důležité nejen samotné aktivity, ale i jejich provázanost. Což není překvapivé a napovídá nám to, že pokud někdo zkopíruje váš produkt, o konkurenční výhodu nutně přijít nemusíte. Konkurent by musel minimálně srovnatelně zkopírovat například váš efektivnější proces výroby, který je zas navázaný na lepší ceny vedoucí k vyšší kvalitě vstupů. A takto můžeme pokračovat dál, jelikož ty ceny jsou zas navázány na větší vyjednávací sílu, kterou díky velikosti disponujete, a tak podobně. Ukážeme si analytické metody pro obě tato témata, nicméně, ještě nám chybí třetí věc. Co potřebujete pro každou aktivitu?“

„Nějaká aktiva?“ zeptal se Alex.

„Lidi? I když asi ne pro všechny aktivity,“ přidal se Martin.

„Znalosti, procesy, zkušenosti?“ dodala Gabriela.

„Ano, máte pravdu a byť si všechno projdeme více do hloubky, tak se domluvíme, že pro tento moment si celou situaci zjednodušíme a budeme zmíněným pojmům říkat jednoduše zdroje.“

„Tak tohle jsou ty zdroje, které jsi tolik zmiňoval,“ ozval se znovu Martin.

„Pamatuji si, že zdroje významně souvisí s konkurenční výhodou. Můžeš nám prosím připomenout, jak to bylo?“ zeptala se Gabriela.

„Jasně, a nejlépe nám k tomu poslouží konkrétní příklad. Představme si, že poprosím Martina a Alexe, aby mi uvařili čaj, v čemž jsou oba víceméně stejně dobří a proces přípravy bude rovněž podobný. S tím rozdílem, že Martinovi řeknu, ať si v zahrádce natrhá lístky čerstvé máty, a Alex bude mít sáčekový čaj z obchodu. Víte, kam tím mířím?“

„Chceš říct,“ začal Martin, „že Alex může zkopírovat aktivity, které dělám, ale stejně nebude schopen dosáhnout srovnatelné chuti, jelikož na rozdíl od něj disponuji čerstvou mátu? Jinak řečeno, mám zdroje, které on nemá?“

„Ano, přesně tak. Alex by samozřejmě mohl chytře říct, že si vybere jinou strategii a bude prodávat čaj za mnohem nižší cenu. Tohle teď však nechme stranou, protože v našem příkladu chce Alex zkopírovat hlavně tvé činnosti, jelikož si myslí, že ony jsou klíčem ke skvělému čaji. Naneštěstí pro něj, i přes dokonalou replikaci se mu nepovede k chuti tvého čaje ani přiblížit, protože čerstvou mátu prostě nemá. Tedy, alespoň ne v našem příkladu, což však v praxi moc pravděpodobné není. Proč myslíte, že tomu tak je?“

„Kdyby Alex chtěl, asi by v reálu neměl problém čerstvou mátu získat,“ odpověděla Gabriela.

„Přesně tak. Opět připomínám, že zdroje, které jen tak obstaráte na trhu vám asi konkurenční výhodu nezabezpečí. Jaký jiný zdroj by mohl Martin použít, aby jeho čaj nebyl tak snadno napodobitelný? A připomínám, uvažujte v širším kontextu.“

„Mohl bych se zaměřit na postup přípravy, který Alex nezná. Tajný recept od babičky nebo tak něco a ten by jen tak zkopírovat nešlo,“ smál se Martin.

„Počkat, postup vaření čaje je přece aktivita a ne zdroj,“ řekla Gabriela zamyšleně.

„Pozor na to. Zdrojem není ta samotná činnost, tu by zvládl každý, ale znalosti, ono babiččino tajemství, případně know-how chcete-li,“ odpověděl jsem.

„Ach samozřejmě,“ převrátila Gabriela oči.

„Dostáváme se tedy k jádru konkurenční výhody, kterou lze v interním prostředí najít tak, že se zamyslíte alespoň nad třemi oblastmi, které jsme již zmiňovali. Za první činnosti, které děláte, za druhé jejich provázanost a za třetí tolikrát zmiňované zdroje, jež k činnostem potřebujete,“ vyjmenovával jsem na prstech.

„Z externí analýzy si ještě přidejte nalezení výhodné pozice vůči prostředí a zázrak je na světě. Při správné konstelaci si totiž nejen že zabezpečíte konkurenční výhodu, ale i její udržitelnost v čase, jelikož vás bude náročné mimo jiné zkopírovat.“

Na moment jsem se odmlčel, protože nadešla chvíle, kdy bylo potřeba udělat rozhodnutí, kterým směrem se vydáme.

„Víte, existuje hodně způsobů, jak interní prostředí analyzovat, a jelikož cítím, že celé podstatě dobře rozumíte, půjdeme tou těžší cestou. Zároveň si však plně uvědomuji, že pro její kompletní vysvětlení a pochopení nemáme dostatek času. V tento moment mi však nejde až tolik o to, abyste se stali skvělými analytiky, jako spíše o rozvoj vašeho strategického myšlení. Co myslíte?“

„Proto jsme tady, takže sem s tím!“ zvolal Martin odhodlaně.

„Nejsme žádné béčka,“ mrkla na mě Gabriela a Alex zvedl palec nahoru. Musel jsem se usmát.

„Je tedy rozhodnuto. Vrhne se do toho, avšak ještě před tím chci

podotknout, že přístup, který vám ukázu já, není ani náhodou jediný možný. Někteří autoři představili i jiné metody interní analýzy jako například analýzu takzvaných 7P nebo 7S.⁵⁸ Znáte někdo ty zkratky?“

„Jedná se o slova, která v angličtině začínají na písmeno ‚P‘ nebo ‚S,“ zareagoval Alex okamžitě. „Těch 7P je rozšíření marketingového mixu a v překladu to znamená produkt, místo prodeje, cena, propagace, lidé, procesy a fyzická stránka produktu.“

„Výborně Alexi. A těch 7S je model firmy McKinsey,⁵⁹ který souvisí s nahlížením na komplexnost organizace. Jedná se o slova jako strategie, styl, systém, kompetence, struktura, lidé a sdílené hodnoty. No a s interní analýzou to souvisí tak, že je potřeba si každé slovo vzít a analyzovat, jak jste na tom v dané oblasti u vás ve firmě, přičemž výsledkem je identifikace silných a slabých stránek. Následně vyberete esenci toho nejpodstatnějšího a už tradičně ke všemu přidáte opatření. Opět platí, že je lepší se do samotných opatření vrhnout, až máte všechny analýzy hotové, jelikož se navzájem ovlivňují.“

„Tomu se teď ale věnovat nebudeme, že?“ zeptala se Gabriela.

„Správně. Nechci tím však nijak zpochybnit funkčnost takového přístupu, akorát si myslím, že je vám jasné, o co jde. Proto raději vyplním náš společný čas náročnějšími tématy, přičemž jedno z nich mi Martin dokonce v průběhu včerejšího telefonátu zmiňoval.“

Jmenovaný se zamračil, evidentně ve snaze vzpomenout si, co přesně mám na mysli.

„Začneme zlehka a postupně budeme přidávat, jelikož se jedná o velmi komplexní téma. Takže za prvé. Položte si otázku, o které již byla řeč – uspokojuje moje firma ty samé potřeby za tu samou cenu těm samým zákazníkům jako moji konkurenti?“

„Kdybych řekla ano, znamená to, že nemám strategii a nedosáhnu na konkurenční výhodu?“ zeptala se Gabriela.

58 ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ Miloslav KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

59 Enduring Ideas: The 7- Framework. MCKINSEY & COMPANY. McKinsey & Company [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

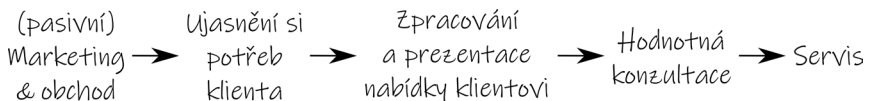
„Ne nutně. Možná se z nějakého důvodu jedná o racionální rozhodnutí, což by spíše evokovalo, že strategii máš. Nic z toho, co si budeme říkat, prosím nevnímejte černobíle. A teď druhá otázka. Kdybych řekl, abyste mi vyjmenovali za sebou jdoucí činnosti, které ve vaší firmě postupně tvoří hodnotu pro zákazníka, co byste odpověděli? Nechci detaily, stačí jednociferný počet těch nejzásadnějších kroků. Případně si představte, že o vašem podniku nic nevím a máte mi v deseti vteřinách objasnit, jak se u vás tvoří produkt. Někaké nápady?“

Alex se prudce nadechl, protože si uvědomil, kam tím směřuji.

„Popravdě, na podobné účely mám vytvořenou fakt rozsáhlou procesní mapu, předpokládám však, že ta je až moc detailní. Máš nějaký příklad?“

„Jasně. Vraťme se k příkladu, ve kterém jsem vystupoval jako konzultant. I přesto, že byla řeč o různých produktech, si dovolím tvrdit, že těch pár základních aktivit tvořících hodnotu pro zákazníka je stejných. Kde mám zas tu fixu?“ dodal jsem.

Naštěstí ležela za mým počítačem.



„Tak jednoduché. Asi jsem nad tím zbytečně moc přemýšlel,“ kroutil hlavou Martin.

„Proč tam máš slovo ‚pasivní‘?“ divil se Alex.

„Protože na aktivní volání klientům a prodej je tady odborník Gabriela, ne já,“ pokrčil jsem rameny. „Chcete minutku, abyste si zkusili podobný řetězec vytvořit?“

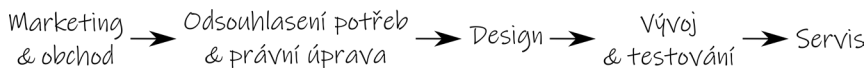
Když přikývli, šel jsem si dolít vodu a najít čerstvý citrón. Po pár minutách vypadali všichni spokojeně.

„Vidím, že jste hotoví.“

„Já myslím, že to mám, byť zatím jen tak pocitově,“ začal Martin.

„Napíšeš nám svůj řetězec na tabuli?“

Martin ani neodpověděl a už se zvedal, přičemž šikovně chytil fixu, kterou jsem mu hodil. Pak začal psát.



„Můj řetězec je kratší a poskládaný jinak,“ ozval se Alex.

„Mám v něm jako první bod tvorbu zápisníku, pak tisk a nakonec marketing a prodej. Slovo ‚obchod‘ nepoužívám, protože jsem chtěl, aby bylo jasné, že se všechno děje online. Co myslíš?“

Chvilku jsem neodpovídal snažíc se všechno rychle zapsat na tabuli.



„Alexi, za mě bez problémů. Korektní rozdělení těchto činností tak, aby byly dostatečně obecné pro strategickou úroveň a zároveň o něčem vypovídající není snadné. Teorie by nám řekla, že ty činnosti se od sebe zpravidla liší jak technologicky, tak ekonomikou, přičemž nesmíme zapomínat ani na lidi,⁶⁰ ale upřímně, kolikrát se musíte řídit spíše pocitem.“

„Myslíš, že je možné z takto elementárního procesu zjistit, kde máme jako firma konkurenční hodnotu?“ zeptal se Martin.

„Ano, nejedná se však o jednoduchý úkol. Nicméně, i tento elementární soupis činností nám hodně řekne, protože jak dokola opakuji, strategie fakt není raketová věda. Zamyslete se nad tím takto. Kdybych se vás zeptal, jestli dokážete sepsat takový řetězec pro vaše konkurenty, zvládli byste to? Nebo ještě jednodušeji, dokážete sepsat řetězec, který ve vašem odvětví konkurenti standardně následují?“

„Upřímně, asi by byl na vlas stejný,“ ozvala se Gabriela.

„U mě pravděpodobně taky,“ přidal se Martin. „I když, ne všichni dělají servis a tu právní část hrotíme daleko víc, ale i tak je podobnost velká.“

60 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

„Říká mi něco, když je můj řetězec velmi podobný nebo dokonce identický s tím, jež využívá konkurence?“ pokračovala Gabriela.

„Ano. Pokaždé, když si takovýto řetězec napíšete, zeptejte se sami sebe – Dělán to stejně jako konkurence? Vypadá můj řetězec jinak? Pokud jsou ty samotné činnosti stejné, vykonávám je alespoň výrazně odlišně? Pokud dělám ty samé aktivity, tím samým způsobem jako konkurence, jsem v nich alespoň o hodně lepší?“

„Chápu správně, že pokud mám ten řetězec poskládaný jinak nebo případně stejně, ale samotné činnosti dělám výrazně odlišně, jedná se spíše o otázku strategie? Kdežto v případě, kdy vykonávám aktivity víceméně stejně, ale jsem v nich lepší, tak mám šanci získat konkurenční výhodu alespoň přes provozní efektivitu?“ zeptal se Martin.

„Kdybych ti chtěl odpovědět úplně přesně, zkusili bychom tady do zítřka, ale víceméně ano.“

„Pro mě je celkem náročné mentálně odlišit, kdy ještě něco děláme stejně a kdy odlišně. Myslím z pohledu strategie. Protože ve finále je všechno jedinečné a neopakovatelné,“ řekla Gabriela.

„Velmi dobrá připomínka. Vraťme se tedy k našemu příkladu, kdy mi Martin s Alexem vařili čaj. Pro začátek řekněme, že ho vaří oba stejným postupem z čerstvé máty. Co bys řekla? Je tam nějaký rozdíl?“

„Hmm, myslím, že ze strategického hlediska se jedná o ty samé činnosti.“

„Co kdybych ale byl rychlejší než Alex prostě proto, že mám s vařením čaje dlouholeté zkušenosti? Klidně by se jednalo o stejné činnosti, v provozní efektivitě bych však vyhrál, protože dělám to samé co on, akorát lépe, že?“ ozval se Martin.

„Správně,“ přikývl jsem.

„Ale co v případě, kdybych používal čerstvou mátu a Alex sáčkové balení? Následujeme ty samé činnosti, pocitově však spíše inklinuji k tomu, že alespoň některé z aktivit děláme výrazně jinak.“

„Souhlasím a právě k tomu jsem se chtěl dostat. Osobně používám

několik mentálních pomůcek, abych odlišil, jestli se jedná o výrazně jiné činnosti, a zmíním alespoň dvě. První je, že si všímám, jestli daná aktivita vyžaduje podstatně rozdílné zdroje. Víte, co tím myslím?“

„Když využiju čerstvou mátu a Alex sušenou ze sáčku, tak je z podstaty věci celkem pravděpodobné, že budeme následovat víceméně jiný postup. Alex by se babral s obalem, já bych naopak musel omýt lístky nebo tak něco,“ odpověděl Martin.

„Výborně. Tou druhou pomůckou je, že se ptám sám sebe, jestli má moje aktivita výrazně jiný dopad na subjektivně vnímanou hodnotu zákazníkem. Představte si, že oba používáte opět čerstvou mátu a téměř celý postup je identický. Až na jednu věc. Alex čaj zalévá osmdesáti stupňovou vodu a Martin vroucí. Napadá vás, co tím chci říct?“ nadhodil jsem.

„Jasně,“ zapojila se Gabriela. „Pokud Alexovi zákazníci ocení zalévání vodou, která nevře, dejme tomu kvůli zachování živin, a Martinovým zákazníkům na tom nesejde, jedná se o rozdílný postup. Pokud však žádný ze zákazníků nevnímá rozdíl v teplotě vody, můžeme říct, že ty aktivity jsou strategicky stejné.“

„Jste fakt dobří,“ přikyvoval jsem s uznáním. „Rozhodně se nejedná o pomůcky, které platí vždy, nicméně, dají vám alespoň rámcově směr, jak nad tímto tématem přemýšlet.“

„Jedna věc mi tam popravdě chybí,“ přemýšlel Martin nahlas. „Dosud byla řeč o všech hlavních činnostech, kdy se produkt tvoří. Je ale rozumné naprosto ignorovat podpůrné aktivity celé té mašinerie, jako je nábor, pořizování nebo klidně účetnictví? Proč nemůže konkurenční výhoda ležet právě tam? Nebo jsem něco nepochopil?“

Alex s obdivem zahvízdal a zvedl palec nahoru.

„Co jsem řekl?“ zeptal se Martin zmateně.

„Dobrý odhad, Martine,“ odpověděl jsem. „Opravdu není moudré podpůrné aktivity vynechat a zaměřovat se jen na ty primární, jež jsme si

psali na tabuli. Oblast, o které byla doposud řeč, je vlastně model, jemuž se říká Hodnotový řetězec⁶¹ a slouží právě k tomu, aby nám pomohl dívat se na firmu systematicky.“

„Je tedy lepší využít spíše nějakého nástroje než intuice?“ zeptala se Gabriela.

„Víš, kdybych se tě zeptal, ze kterých aktivit vychází tvoje konkurenční výhoda, jak jsou vnitřně provázané a jaké konkrétní zdroje využívají, dokázala bys mi jen tak z hlavy odpovědět?“

„Když tak nad tím přemýšlím, něco mě napadá, ale nejsem si jistá, asi spíše ne.“

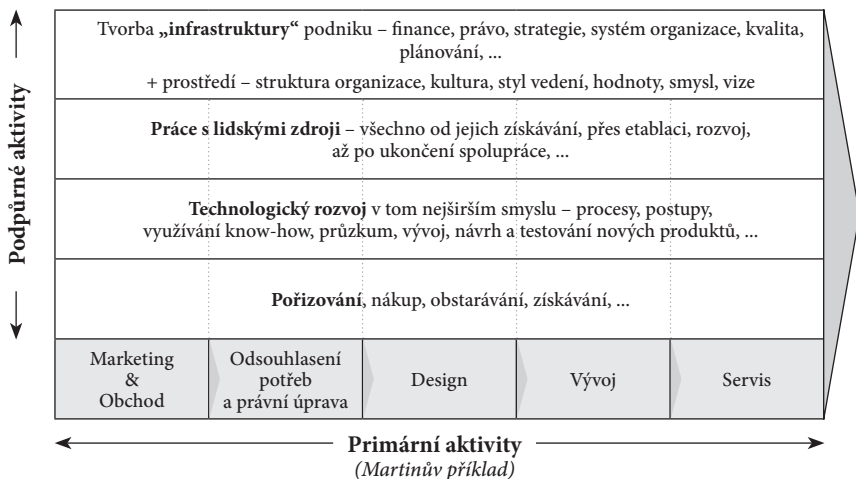
„Já vůbec nepochybuji o tom, že jako zakladatelé a ředitelé byste to z velké části dokázali čistě pocitově. I přesto vám chci ukázat systematický přístup, který je vhodný při jakékoliv velikosti organizace, ať vás už nic nezaskočí. Z praxe mohu dokonce potvrdit, že jsem byl svědkem situací, kdy se analýza jak externího, tak interního prostředí vyplatila i freelancerům.“

„Zajímalo by mě, jestli má ten Hodnotový řetězec i nějakou vizuální podobu. Není pro mě snadné si něco takového představit,“ přiznal se Martin.

„Ano, už se k tomu dostanu. Mám ho vytvořený v původní podobě, akorát ty primární aktivity teď přepíšu na Martinovu situaci, ať se bavíme prakticky,“ odpověděl jsem sedajíc si k počítači. Trvalo to asi jen minutu.

„Hotovo. Můžete se podívat,“ řekl jsem a zapnul sdílení přes projektor.

61 PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.



„Na první pohled ten model vypadá komplikovaně, ale jak se tak na něj dívám, je úplně jednoduchý,“ ozvala se Gabriela.

„Já jsem si v bakalářce na Hodnotovém řetězci pěkně vylámal zuby,“ přiznal se Alex. „Hlavním problémem však bylo, že jsem moc dobře neviděl do firmy, kterou jsem analyzoval.“

„Společně to zvládneme, nic se nebojte, akorát chci pro úplnost dodat, že k vysvětlení přistoupím jinak, než se běžně dočtete v učebnicích. Potřebuji totiž, abyste ho dokázali použít hlavně v praxi. Pojdme si tedy rozebrat, co vidíme. Hodnotový řetězec se zaměřuje, jak je asi zřejmé, na aktivity. V základu je pak dělíme na aktivity primární a podpůrné. Každopádně, cvičení, které jsme před chvílkou dělali, se zaměřovalo právě na aktivity primární. Prostě se při jejich psaní sami sebe zeptejte, jak mohu v pár krocích popsat tvorbu produktu pro zákazníka, respektive hodnoty. Druhým typem jsou aktivity podpůrné, na něž se před chvílkou ptal Martin. Jejich úkolem je, velmi překvapivě, podporovat aktivity primární.“

„Takže chápu správně, že primárních aktivit může být libovolně mnoho, protože každá firma vytváří hodnotu jinak? Alex má jenom tři – návrh, tisk a prodej, já jich mám pět, někdo dvě, někdo sedm, že?“ zeptal se

Martin.

„Ano, přesně tak, byť doporučuji, aby jich nebylo příliš mnoho. V drtivé většině si myslím, že jednociferný počet stačí.“

„Mám dotaz,“ zvedla ruku Gabriela. „Jak jsme se bavili u segmentace, moje firma nedělá jenom nábor, ale i další aktivity. Například konzultace pro klienty, nebo bych mohla přidat kariérní poradenství pro lidi, případně, čistě teoreticky, něco naprosto mimo, jako je prodej ovoce. Lze toto všechno zaonačit tak, abych ve finále měla jeden Hodnotový řetězec? Přece jenom se bavíme o dosti odlišných činnostech a ponechme teď stranou vhodnost takového podnikání.“

„Dobrý dotaz a odpověď je celkem přímočará – potřebuješ více Hodnotových řetězců. Pokud bys šla tímto směrem, dokonce nejspíše potřebuješ více strategických obchodních jednotek. Jednoduše řečeno, bavíme se o více firmách v jedné, tedy alespoň z pohledu strategie. Tím bys pak narazila na potřebu přidání korporátní úrovně a taktéž horizontální strategie, jak jsme se bavili krátce před obědem.“

„Ano, máš pravdu, a už tehdy jsem nad tím spekulovala. Nicméně, po dnešku se spíše chystám škrtat s cílem zaměřit se především na nábor, takže jeden řetězec mi bohatě stačí.“

„Rozumím, a kdybys v budoucnu potřebovala pomoc, stačí se ozvat. Teď však zpátky k aktivitám. Primární jsou jasné, ale co ty podpůrné?“ nadhodil jsem.

„Když si vezmu hned tu první primární aktivitu z mého řetězce, tedy ,marketing a obchodí, je jasné, že abych ji mohl dělat, potřebuji zabezpečit několik věcí,“ začal Martin. „Za prvé, je potřeba zvládnout nábor lidí, jinak nevím, kdo by tu činnost dělal. Za druhé, potřebuji skvěle zvládnout jejich etablaci do firmy a zajistit, aby následovali procesy, jinak udělají více škody než užitku. Za třetí, potřebuji pro ně hardware a software...“

„Na chvíli tě zastavím, Martine. Jdeš správným směrem, zároveň si ujasněme jednu věc. Je to všechno jak říkáš – pro každou primární

aktivitu, ve tvém případě ‚marketing a obchod‘, je potřeba přemýšlet nad podpůrnými aktivitami. Řekl jsi, že potřebujete dobře zvládnout nábor a etablaci, což souhlasí, jelikož se opravdu o aktivity jedná. Nicméně ‚hardware a software‘ nejsou aktivity, ale...“

„Zdroje pro ty aktivity!“ zvolal Martin, přičemž si poklepal po čele.

„Ano, správně. Naprosto si uvědomuji, že jsem teď děsný hnidopich, ale mám k tomu dobrý důvod. V Hodnotovém řetězci jsou jen a pouze aktivity, nicméně, zdroje k nim budeme rovněž analyzovat, takže se dočkáte. Dobrou pomůckou je, že aktivita z podstaty věci obsahuje sloveso, i když někdy může taková formulace vyznít poměrně směšně. Například samotná aktivita ‚marketing a obchod‘ by tam měla sloveso mít, ale jelikož je jasné, o co jde, tak jsem s tím nechtěl prudit, jen na tento detail prosím nezapomínejte, bude totiž velmi důležitý při analýze.“

„Rozumím. Pro každou z primárních aktivit se mám tedy sám sebe zeptat, jaké podpůrné činnosti pro ni dělám. Takže například jaké aktivity z pořizování vykonávám pro marketing a obchod, jaké aktivity z pořizování dělám pro odsouhlasení potřeb s klientem a tak dále, že?“

„Ano, ještě předtím si však ty podpůrné aktivity musíme vysvětlit, bez ohledu na to, že je máte v obrázku celkem podrobně rozepsané. Zkušenost mi totiž říká, že se lidem často pletou,“ odpověděl jsem.

„Což je přesně můj případ,“ zamrmlal Alex sám pro sebe.

„Skočme tedy do toho. První podpůrné aktivitě se obvykle říká pořizování. Co je tím asi myšleno?“

„Nákup všech možných součástek pro výrobu, ale i zmiňovaného hardwaru a softwaru, že?“ zeptala se Gabriela.

„Ano, správně a zkuste přemýšlet v širším kontextu. Co ještě pořizujete? Jaké zdroje nakupujete?“

„A co tak informace, případně data?“ zeptal se Alex.

„Jakkoliv divně teď budu znít, dodal bych ještě ‚pořizování lidí‘, i když tato činnost je spíše součástí té třetí podpůrné aktivity. Sice, pokud by se

jednalo o nějakého školitele na krátkou dobu...“ přemýšlel nahlas Martin.

„Dává mi smysl, jak nad tím přemýšlíte. Jdeme dál. Teď druhá podpůrná aktivita nazývající se technologický rozvoj, zpravidla dělá lidem pěkný problém. Co myslíte, proč je tomu tak?“

„Teď už alespoň vím, že různé výrobní linky nebo klidně online nástroje by nebyly správně, protože se jedná o zdroje k aktivitám,“ řekl Martin.

„Jak si ten obrázek čtu, mám pocit, že slovo ‚technologický‘ je celkem matoucí. Chápu správně, že se tím myslí dokonce i vývoj produktů, tvorba například obchodních postupů, procesů a tak dále?“

„Výborně, Gabrielo. Nenechte se zmást tím slovem ‚technologie‘. Chápu, že často evokuje nějaké zařízení, avšak má daleko širší význam, tak na to nezapomeňte. Možná nejlépe pochopitelnou podpůrnou aktivitou je ta třetí – práce s lidskými zdroji. Co myslíte?“

„Jasně, tam moc není o čem. Prostě všechno od náboru, respektive ‚pořizování lidí‘, přes nalodění do firmy, rozvoj, odměňování a tak dále,“ uzavřel Martin a ostatní přikyvovali.

„Výborně. Vrhněme se tedy na tu poslední podpůrnou aktivitu, pro kterou se používá takový hezký název ‚infrastruktura‘, nicméně, ve skutečnosti by se dal použít i název ‚co mi zbylo, dám na jednu hromadu a vymyslím tomu nějaký dobře znějící název‘.“

„Patriku, jak se tak dívám, do infrastruktury patří oblasti jako finance, právo, dokonce i vize nebo strategie,“ začala Gabriela načež jsem povzbudivě přikyvoval. „Chápu, že například práci s lidskými zdroji lze analyzovat konkrétně pro každou primární aktivitu, ale moc mi takový postup nedává u infrastruktury smysl. Alespoň ne obecně.“

„A máš naprostou pravdu, dobrý postřeh. Ta poslední podpůrná aktivita se jakožto jediná řeší zpravidla samostatně, protože, já nevím, rozvoj firemní kultury budeš spíše dělat obecně na úrovni celé firmy a ne specifiky pro obchod nebo servis.“

„Takže pokud to shrnu, lze říct, že principiálně máme libovolný počet

primárních aktivit, jež se liší napříč podniky a k nim čtyři základní podpůrné aktivity?“ přemýšlel Martin.

„Ano i ne,“ usmál jsem se rychle pokračujíc, když Martin zvedl obočí. „Ano, primárních aktivit může být teoreticky libovolný počet, ale jak jsem říkal, spíše půjde o jednociferné číslo. Ne, sekundární aktivity nejsou nutně čtyři...“

„Ale Patriku, vždyť tak se tento model standardně prezentuje. Je s tím něco špatně?“ zeptal se Alex zmateně.

„Špatně s tím není vůbec nic, jenom chci říct, že ve vaší konkrétní situaci můžete potřebovat malinko jiné rozložení. Představte si, že například aktivity spojené s právem jsou pro většinu primárních aktivit fakt důležité. Nic vám nebrání si je z infrastruktury prostě vyjmout a považovat za samostatnou podpůrnou aktivitu. Nejedná se o žádnou kritiku toho modelu, právě naopak. V praxi se počítají výsledky, ne správnost dle knížky, tak se toho nebojte a přistupujte ke všemu hravě.“

„To je slovo do bitvy,“ zasmála se Gabriela.

„Poslední dotaz z mé strany, než se pustíme do praktikování,“ začal jsem a napil se citronády, která ale byla výrazně kyslejší, než mi bylo po chuti.

„Pošlu vám na email editovatelnou verzi Hodnotového řetězce. Vaším úkolem bude jít u primárních aktivit malinko hlouběji a zkusit je rozepsat na dílčí aktivity. Víte, co tím myslím?“

„Já asi rozumím,“ odpověděl Martin. „Mám vzít například primární aktivitu ‚Vývoj webu‘ a napsat, že pod ni patří samotný vývoj, tedy programování, pak testování a nakonec prezentace klientovi? Jakožto dílčí aktivity?“

„Ano, přesně jak říkáš. Výhodou je, že se takto dokážeme ponořit o úroveň hlouběji a bude pak mnohem snazší identifikovat zdroje. U podpůrných aktivit v podstatě uděláte to samé, akorát se prosím pořád držte pravidla, že řešíme úroveň strategie, nikoliv operativy. Nebude nám moc platné, když by Martin k tomu vývoji napsal, že musí nejprve zapnout

počítač. Vypíšete jen ty nejpodstatnější činnosti, které děláte, abyste umožnili primární aktivitě probíhat. Tedy až na infrastrukturu, tam jsou spíše činnosti, které ovlivňují jak aktivity primární, tak ty podpůrné, ať už se jedná o formulování vize nebo rozvoj firemní kultury. Všechno jasné? Kdyby cokoliv, jsem tady.“

„Jdeme na to!“ zvolal Martin s očekáváním.

„Skvěle, posílám email, dáme tomu tak deset minut.“

Vyhrazený čas na aktivitu uběhl, tak jako ostatně vždy, příliš rychle. Nebylo však mým cílem, aby celou analýzu zpracovali dokonale, i když z toho co jsem viděl, se zdáli být na dobré cestě, načež mi nesmírně odlehlo.

„Čas nám tedy pomalu vypršel,“ ozval jsem se tiše a nechal jim pár vteřin pro návrat do reality.

„Myslím, že bude hodnotné, pokud se podíváme alespoň na jeden z vašich modelů. Troufne si ho někdo z vás sdílet?“

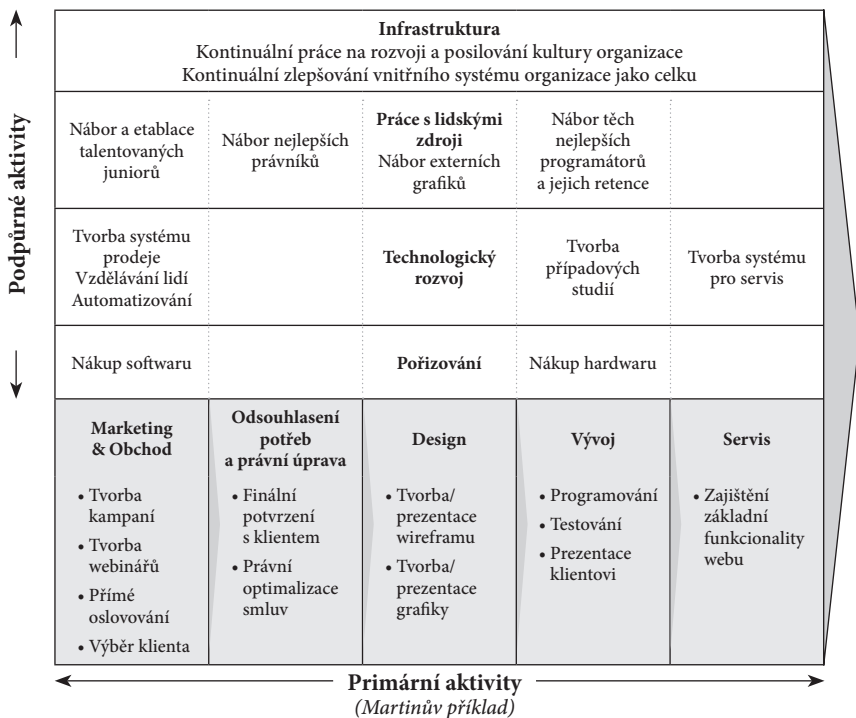
Všichni zvedli ruce a Martin i tentokrát ukázal na Gabrielu, která však byla proti.

„Jsi moc galantní, ale už minule jsem vás předběhla, takže teď je řada na jednom z vás dvou.“

„Martine, štafeta je tvoje. Zítra tě čeká náročná schůzka a sdílení ti může pomoci,“ řekl Alex.

„Přesvědčili jste mě tedy,“ odvětil a na oba se usmál. „Patriku, posílám ti všechno na email, ať ten obrázek promítneš, když už máš zapojený počítač.“

Krátce jsem přikývl a klikl na přiložený soubor.



Dal jsem jim chvilku, aby se v obrázku zorientovali.

„Myslíš, že nám k tomu můžeš říct pár slov?“

„Jistě, rád. Jako první je důležité zmínit, že moje firma se zabývá tvorbou webových stránek, zejména pro velké nadnárodní korporáty. Mám takovou mantru, že si vybíráme nejtěžší projekty, opravdu ty největší špeky a na jejich tvorbu pak potřebujeme nejkvalitnější lidi v oboru. Děláme hodně edukativních webinářů a případových studií, z nichž generujeme leady. Ty pak naši obchodníci oslovují a pečlivě vybírají potenciální zákazníky. Pokud má někdo zájem o spolupráci, ale my ne, tak ho za provizi doporučujeme dál.“

„Dává mi smysl doplnit tuto provizní činnost rovnou do primární aktivity ‚Marketing a obchod‘,“ poznamenal jsem a Martin jen zvedl palec na znak, že rozumí, přičemž si všechno hned zapsal.

Po chvíli pokračoval: „Další věc, kterou chci vypíchnout, je, že velmi dbáme na systém organizace.“

„Co konkrétně myslíš systémem, pokud se mohu zeptat?“ ozval se Alex.

„Myslím tím, že máme fakt pečlivě nastavené procesy, vzdělávání, návody, etablaci a tak dále. Mimochodem přesně to jsem říkal Gabriele v souvislosti s naším obchodním oddělením, když zmiňovala ty její IT recruitery s velkou vyjednávací silou. Každopádně, zaměstnáváme spíše juniorní obchodníky, ale systém je vede tak, že nezakopnou a stačí jim hlavně talent. Alespoň pak nevyšilují, když občas někdo skončí, což se při odchodu seniora říct nedalo. Jak o tom tak povídám, dostávám se k myšlence, že na náboru jsme taktéž hodně zapracovali a dovolím si říct, že jsme v něm fakt dobří. Patrik vám řekne, kolik mě s tím systémem a nábořem trápil,“ dokončil a s lišáckým úsměvem na mě mrkl.

„Mohu opravdu potvrdit,“ odvětil jsem, přičemž mi zacukalo koutkem, „že Martin byl i v tématu managementu a náboru podobně tvrdohlavý jako u strategie, a podívejte, kam to za poslední čtyři roky dotáhl.“

Gabriela s Alexem se jen chichotali, načež Martin odevzdaně kroutil hlavou.

„Mám otázku. Můžeme už teď na základě Martinova modelu určit, z čeho plyne jeho konkurenční výhoda?“ zeptala se Gabriela.

„Už jsme blízko, ale ještě ne. Teď spíše rozstavujeme figurky na šachovnici. Hra začne až za chvíli. Na druhou stranu, je to dobrá připomínka. Co myslíš, Martine, alespoň takto pocitově, z čeho by mohla tvoje konkurenční výhoda plynout? A jakou strategii sleduješ?“

„Chci sledovat fokální strategii diferenciacie, což se nám tak nějak dařilo i do teď. Na druhou stranu, kolikrát jsem šel do naprosto zbytečných a nerentabilních projektů, protože mě prostě nadchly. Konkurenční výhodu i můj vysoký zisk však vidím jasně. Vyvěrá z toho, že dokážeme identifikovat vhodné projekty, které můžeme na rozdíl od jiných opravdu zvládnout, jelikož máme ty nejlepší lidi. Takže ano, lidé jsou moje

konkurenční výhoda, řekl bych.“

Chvilí jsem přemýšlel, jestli reagovat, rozhodl jsem se však, že si to nechám na později.

„Děkuji za sdílení, Martine, a jelikož jste v dobrém mentálním zdraví přežili až do teď, podíváme se před samotným hledáním konkurenční výhody na poslední oblast. Nejedná se o nic jiného, než o tolikrát zmiňované zdroje. Když jste ale vstřebali toto téma, všechno ostatní už bude brnkačka.“

„Dáme si pět minut pauzu? Musím zavolat řidiči, který nás bude vézt na letiště a vše si s ním potvrdit,“ zeptal se Martin.

„Jasná věc, pět minut a pak dokončíme rozestavení naší pomyslné šachovnice.“

Kapitola 10

16:22.

Jelikož Martin nakonec telefonoval jenom pár minut a každý z nás byl ještě pořád relativně odpočatý, bez zdržování jsme se vrhli na další téma.

„Takže zdroje,“ řekla Gabriela na úvod, hned jak všichni zaujali svá místa.

„Takže zdroje,“ přikývl jsem. „Z našich předchozích diskusí je vám asi jasné, že z pohledu strategie se jedná o širší pojem, než se na první pohled může zdát. Dokonce lze říct, že zdroje se v tomto kontextu často rozdělují na hmotné, nehmotné a schopnosti.⁶² Ty hmotné si samozřejmě umíte představit, jen bych dodal, že do nich klidně můžete započítat i geografickou lokalitu. Co ale ty nehmotné?“

„Řekla bych, že asi nejjednodušším příkladem je nehmotný majetek jakožto software, různé licence, značka a tak podobně,“ ozvala se Gabriela.

„Velmi správně. Podle mě je elegantní i rozdělení na lidský a organizační kapitál,⁶³ jelikož dobře popisuje zmiňované schopnosti. Lidským kapitálem jsou myšleny všechny znalosti, dovednosti, zkušenosti, know-how, no prostě použijme pro jednoduchost název kompetence. Do organizačního kapitálu pak patří všechno od systému, procesů, koordinace, vztahů, reputace až po oblasti jako firemní kultura. Nezapomeňme taktéž na kompetence lidí, které dokážete jakožto firma v systému udržet i v případě, že by od vás odešli. Je zatím všechno jasné a srozumitelné?“

„Podle mě si jenom musíme zvyknout na představu, že se prostě jedná o širší vymezení. Přemýšlím však, že ne všechny zdroje jsou pro nás stejně významné, no ne?“ řekla Gabriela a kousala si do spodního rtu jako vždy, když jí mozek fungoval na plné obrátky.

„Ojoj! Tak to jsi trefila hřebíček na hlavičku!“ zareagoval jsem

62 COLLIS, David J. Cynthia A. MONTGOMERY. *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. Chicago: Irwin, c1997. ISBN 0-256-17894-1.

63 Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

s nadšením. „Přesně o tom tématu se chci bavit, jelikož reprezentuje jeden z klíčů ke konkurenční výhodě.“

Na chvilku jsem se odmlčel snažíc se v rychlosti vymyslet vhodný příklad.

„Je motorová pila hodnotným zdrojem?“ zeptal jsem se zároveň přemýšlejíc, proč musel můj mozek přijít zrovna s tímto příkladem.

„Jak se to vezme,“ ozval se Martin. „Kdybych měl firmu, poskytující ořezy stromů, tak je pro mě pila velmi hodnotným zdrojem, kdežto v mé IT firmě by té hodnoty moc nepřinesla. Na druhou stranu, možná kdybych ji začal využívat při jednání s klienty...“ dodal a všichni jsme vybuchli smíchy.

„Výborně jsi to shrnul, Martine. Existují zdroje, a je jich opravdu hodně, které jsou neoddiskutovatelně hodnotné. Mimochodem, samotné slovo ‚hodnotné‘ prosím vnímejte tak, že díky nim jsme schopni tvořit hodnotu pro zákazníka. Ale zpátky k tématu. Jestli je zdroj hodnotný nebo nikoliv je pochopitelně subjektivní z pohledu každé firmy. Co například takový internet, počítač nebo telefon? Asi nemá smysl diskutovat o tom, že se jedná o hodnotné zdroje, dokonce i pro vaše podnikání. Zajímavým myšlenkovým experimentem je představa, co by se asi tak dělo, kdybyste těmito zdroji nedisponovali?“

„Expresně rychle bychom skončili, případně by se naše podnikání velmi, ale fakt velmi ztížilo,“ řekla Gabriela a ostatní přikyvovali.

„Jinak řečeno, bez nich bychom se ocitli na cestě ke konkurenční nevýhodě,“ dodal Alex.

„Bingo! Přesně tak. Jedná se o zdroje, které pro vás mají sakra hodnotu, nicméně, samotný fakt, že máte internet nebo telefon, vám asi konkurenční výhodu nezabezpečí. Proč?“

„Protože si je může koupit každý,“ pokrčil Martin rameny.

„No jistěže. Existují zdroje, jež jsou pro vás velmi hodnotné, a bez nich skončíte s konkurenční nevýhodou. Ať je příkladem klidně ten

internet nebo počítač. Zároveň vám tyto zdroje samy o sobě ani náhodou konkurenční výhodu nepřinesou, protože si je prostě může koupit víceméně každý. Pokud je však dokážete využívat lépe než ostatní, to už je jiná písnička. Obecně lze ale říct, že vám při správné aplikaci umožní mít minimálně konkurenční paritu, tedy být na tom plus minus autobus jak konkurence.“

„Pořád musím myslet na toho obchodníka, který mi chtěl prodat relativně levný software s tím, že nám přinese konkurenční výhodu,“ neodpustil si poznámku Martin.

„Takže správnější by od něj bylo říct, že jeho koupí eliminuješ konkurenční nevýhodu, protože ho například už všichni konkurenti používají?“ zeptala se Gabriela.

„Rozhodně by se jednalo o korektnější způsob,“ přikývl jsem. „Tím se vlastně dostáváme k tomu, že hodnotné zdroje ke konkurenční výhodě nestačí. Moje otázka proto zní, jaké vlastnosti by ty zdroje musely mít, aby se jim něco takového mohlo povést?“

„Řekl bych, že výhodou a zároveň nevýhodou oněch hodnotných zdrojů je jejich snadná dostupnost. Proto mě napadá, co tak zdroje, které si jen tak nekoupíš?“ navrhl Martin.

„Přesně, měla jsem stejný tip!“ zvolala Gabriela.

„Tak vidíte, žádná raketová věda,“ přitakal jsem. „Zdroje, jež jsou hodnotné a zároveň je nelze tak snadno získat, se nazývají vzácné.“

„Předpokládám, že tím ale nemyslíš situace jako například výpadek polovodičů, kdy bylo fakt těžké nějaké sehnat, že? Ptám se jen proto, že jsme to řešili v jedné firmě, kde mám podíl, a konkurenti s přístupem k těmto zdrojům získali určitou výhodu,“ řekl Martin.

„Principiálně i taková situace do naší úvahy spadá. Otázkou však je, jak dlouho lze konkurenční výhodu založenou na aktuálním nedostatku nějakého zboží udržet,“ odpověděl jsem.

„Popravdě, moc dlouho ne. Nakonec jsme celou situaci vyřešili poměrně

rychle,“ přiznal Martin.

„Již několikrát zmiňovaným pravidlem je, že pokud lze zdroj koupit na běžném trhu zboží a služeb, tak spíše vzácný není. Odmysleme si proto na chvílku tyto snadno dostupné zdroje. Napadá vás něco ve spojitosti se vzácností?“

„Co tak znalosti, zkušenosti nebo prostě ty kompetence?“ nadhodila Gabriela.

„Hezký příklad! U těch pak hodně záleží, jestli je má firma nějak zabudované do systému, nebo platí, že odejde-li člověk, tak s ním jdou i kompetence.“

„Patří tam i systém firmy? Ve smyslu všech vytvořených procesů, postupů, no prostě to, co zabezpečuje, že firma funguje jako hodinky, i když tam nejsem?“ zeptal se Martin.

„Samozřejmě! A taktéž nezapomínejme na oblasti, jako jsou vztahy, firemní kultura, značka a tak dále. Jednoduše všechno, co je hodnotné a zároveň na trhu velmi špatně dostupné.“

„No a co lidé?“ přemýšlel Martin.

Na chvílku jsem se musel zamyslet. Od momentu, kdy Martin načrtnul, že jeho konkurenční výhoda stojí na lidech, mi bylo jasné, že k této diskusi dojde.

„Myslíš své vysoce kompetentní programátory, že?“ zeptal jsem se.

„No jasně, ty jen tak neseženeš. Sám víš nejlépe, o jak náročný úkol se jedná, a i přesto jsme v něm fakt dobří.“

„Máš pravdu, v náboru nepochybně excelujete. Jen se, prosím tě, Martine, zamysli nad tímto – je tvoje firma tak dobrá díky těm samotným programátorům, nebo díky tomu, že je dokážete v každé situaci sehnat?“

„Hmm. Popravdě nevím, jak odpovědět, musím tu myšlenku zpracovat,“ řekl Martin se staženým obočím. „Teď se tím však nezdržujme, budu ale nad tvou otázkou přemýšlet,“ dodal.

„Rozumím, a kdyby cokoliv, neváhej mi do toho skočit. Známe tedy

první dva, jak bych to nazval, schody ke konkurenční výhodě z pohledu zdrojů. Tím prvním jsou zdroje hodnotné a tím druhým zdroje vzácné, přičemž platí, že čím výš kráčíme, tím spíše dokážeme onu výhodu udržet. Zkusíte uhodnout, co je třetím schodem? Co je ještě větší eso v rukávu než tvorba hodnoty a zároveň špatná dostupnost?“

Bylo z nich cítit vrcholné soustředění a ticho přerušovalo jenom štěbetání ptáků ze zahrady.

První se nakonec ozvala Gabriela: „Hele, a co nějaká licence nebo patent? Bez nich mám smůlu a nedá se s tím nic moc dělat.“

„Velmi dobře! Vlastně jsi částečně trefila do černého,“ přikyvoval jsem s uznáním nad její bystrou myslí.

„Tou třetí úroveň jsou fakt špatně imitovatelné zdroje nebo přesněji řečeno nedokonale imitovatelné zdroje. Důvodů, proč tomu tak je, existuje několik a takové ty tři základní⁶⁴ jsou za prvé unikátní historické podmínky, jako je například výhodná lokalita, kterou disponujete již dlouho a nelze ji jen tak imitovat. Za druhé, sociální komplexnost jako například vztahy s dodavateli, reputace, firemní kultura nebo i osoba zakladatele. Do třetice pak takzvaná nejednoznačnost, kdy se bavíme o natolik komplexním propojení zdrojů, že je téměř nereálné odhalit, na čem výhoda vlastně stojí, natož ji ještě imitovat. Někteří autoři pak tuhle myšlenku elegantně rozvíjejí o další témata,⁶⁵ jako je například takzvaná závislost na minulém vývoji, přičemž asi nejlepším příkladem je značka firmy, protože její historii a odkaz prostě nezkopírujete. Dále pak unikátnost, čímž se myslí právě ty patenty, licence a tak podobně. Nesmíme však zapomenout na případy, kdy by vlastně nebylo tak těžké nějakou firmu imitovat, ale jednalo by se o ekonomický nesmysl, protože trh je už moc přesycený. Což jen podtrhuje, jak velmi důležitá je segmentace, o které již byla řeč.“

„Kolik těch úrovní zdrojů neboli schodů, jak jsi je nazval, existuje?“ zeptal se Martin.

„Víte to, co jsem vám popsal, vychází z modelu, pro jehož název se

64 Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

65 COLLIS, David J. Cynthia A. MONTGOMERY. *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. Chicago: Irwin, c1997. ISBN 0-256-17894-1.

používá zkratka VRIN a přišel s ním Jay Barney.⁶⁶ Asi nejlepší bude, pokud si ho graficky znázorníme,“ řekl jsem beroucí do ruky fixu.

„To první písmenko ‚V‘ znamená v angličtině *valuable*, pro nás hodnotný, což je prvním schodem k udržitelné konkurenční výhodě plynoucí ze zdrojů. Druhé písmeno vychází ze slova *rare*, tedy vzácný, a třetí souvisí se slovním spojením *imperfectly imitable*, tedy špatně imitovatelný zdroj. První tři schody už ale známe a nebudu vás napínat, poslední, čtvrté písmeno ‚N‘ znamená v podstatě nesubstituovatelný.“

„Chápu správně, že se opět bavíme o substitutech, jež jsme diskutovali před obědem v souvislosti s produkty, akorát teď se zaměřením na zdroje?“ vstoupila do diskuse Gabriela.

„Ano, přesně tak.“

„Můžeš nám říct nějaké příklady? Ten model znám ze školy, ale nikdy jsem mu moc nerozuměl,“ přidal se Alex.

„Určitě. Představte si následující situaci,“ začal jsem. „Dejme tomu, že máte opravdu dobrý vztah se zákazníky, což je i důvod, proč od vás neodcházejí. Shodneme se, že něco takového se špatně imituje, nicméně, existuje nějaký substitut, kterým lze takový vztah nahradit? Jinak řečeno, nějaký úplně jiný zdroj, který ani nemusí být vzácný, natož neimitovatelný, a i přesto má takovou moc?“

„Co tak dát těm zákazníkům smluvní podmínky ztěžující odchod?“ nadhodila Gabriela.

„Taky mě to napadlo,“ přikývl jsem.

„Nebo použít při vyjednávání onu motorovou pilu,“ zamrmlal si Martin sám pro sebe.

Gabriela vedle něj jen přetočila oči.

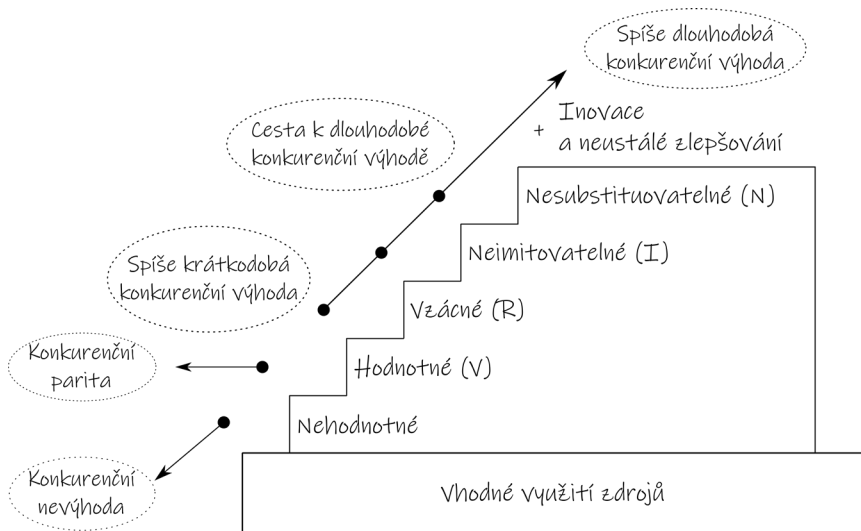
„Příkladů existují mraky,“ pokračoval jsem, „například konzultant může mít velmi unikátní kompetence, pro které si ho klienti cení a nelze je snadno imitovat jinými konzultanty. Nicméně, klidně i menší firma

66 Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

dokáže kompetence jednoho konzultanta substituovat jednoduše týmem lidí. Jiným příkladem je můj známý, který má v podniku specifickou výrobní linku, což se konkurenci fakt špatně imituje, protože vlastní patenty na různé součástky a je za tím množstvím know-how. Avšak jeden konkurent se rozhodl přesunout závod do země s levnou pracovní silou, kde se většina výroby dělá ručně. Takto chce dosáhnout efektivní výroby těch samých součástek, které produkuje i firma mého známého. Akorát samozřejmě bez té specifické výrobní linky. Jestli nakonec celou substituci zvládne tak, aby byla rentabilní, nevím, ale minimálně se jedná o zajímavý příklad substituce stroje člověkem.“

„Začínám mít neblahý pocit, že stavět konkurenční výhodu na specifických lidech je fakt špatný nápad. Zejména když vidím všechny ty další úrovně VRIN modelu,“ ozval se Martin a kroutil při tom hlavou.

„Nemusí to dopadnout dobře,“ přikývl jsem. „Na druhou stranu, osoba zakladatele nebo charismatický vůdce může být klidně neimitovatelným zdrojem, tedy VRI, a taky se bavíme o člověku. Dejte mi vteřinku a dokreslím ten obrázek,“ dodal jsem.



„Tak, tady ho máte. Čtyři úrovně VRIN. Jak jsme si říkali, pokud nemáte hodnotné zdroje, nebo máte hromadu těch pro vás nehodnotných, skončíte spíše s konkurenční nevýhodou, viz IT firma dělající weby bez internetu. Různé výzkumy pak naznačují, že pokud disponujete jak hodnotnými, tak vzácnými zdroji, máte potenciál dosáhnout konkurenční výhody alespoň krátkodobě, čímž je obvykle myšleno pár let.⁶⁷ Pokud máte některé zdroje nejen na úrovni VR, ale jsou dokonce neimitovatelné, potažmo dokonce nesubstituovatelné, tedy alespoň VRI, případně VRIN, vaše šance se zvyšují. V takovém případě totiž máte potenciál udržet konkurenční výhodu i déle, respektive opakovaně odrážet pokusy konkurentů o vaše zkopírování. Schválně zdůrazňuji ‚máte potenciál‘, protože pokud ty zdroje vhodně nevyužijete a nezapojíte do firmy, jsou vám k ničemu.“

„Takže pokud bych i měl zdroj, který je, dejme tomu, velmi špatně imitovatelný, ale není pro mě osobně hodnotný, tak mi je k ničemu, že?“ zeptal se Alex.

„Samozřejmě. Pokud ti dám, já nevím, jako jedinému licenci k výrobě nějakého speciálního sýru, tak i kdyby splňovala ostatní tři schody RIN, ve tvém podnikání se zápisníky by sis s ní mohl leda tak vytapetovat.“

„V tom obrázku máš na vrchu napsané ‚Inovace a neustálé zlepšování‘,“ ozval se Martin. „Chceš tím říct, že i kdybychom u některých zdrojů dosáhli úrovně VRIN a vhodně je využili, nemáme konkurenční výhodu garantovanou napořád? Tedy alespoň tu část, která plyne ze zdrojů.“

„Ano, máš pravdu. To, co tam je napsané, se snaží možná až příliš zjednodušeně sdělit myšlenku, jež se v angličtině říká *dynamic capabilities*⁶⁸. Samotnou podstatu jsi však vystihl hezky – neusnout na vavřínech a pořád se zlepšovat, protože konkurenční výhoda, respektive její pilíře mohou zastarat, nebo být shozené ze stolu inovací, kterou bys

67 Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y. and Harindranath, G. (2015), From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *Brit J Manage*, 26: 617-636. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>

68 Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strat. Mgmt. J.*, 28: 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

nikdy nečekal. Co myslíte?“

„Ve své podstatě je celý ten koncept jednoduchý, spíše je potřeba si zvyknout přemýšlet v těchto intencích,“ řekla Gabriela.

„Souhlasím a mým cílem ani nebylo, abyste ho hned využívali perfektně. Daleko více mě totiž zajímá, jestli chápete, že ne každý zdroj je pro vás stejně důležitý. Zároveň se cítím klidněji, když vím, že máte nástroj, díky kterému oddělíte hodnotné zdroje od těch, které jsou alespoň vzácné.“

„Minimálně mi ten koncept celkem bolestivě rozbil představu o stavění konkurenční výhody na konkrétních lidech,“ řekl Martin už s větším optimismem.

„Přemýšlíš nad něčím, Gabrielo?“ zeptal jsem se sledujíc její mimiku.

„Rozumím tomu, že máme aktivity, a rozumím i tomu, že každá aktivita potřebuje zdroje, které už teď umíme jednoduše zhodnotit. Nejsem si ale jistá, jak mám v praxi všechno propojit a navíc do toho zaonačit jednu ze čtyř strategií, jež chci sledovat. Nebo jsem něco nepochopila?“

„Rozumíš tomu velmi dobře a ptáš se ve správný čas. Téma zdrojů totiž bylo tou poslední figurkou na naší pomyslné strategické šachovnici. Teď máme všechno, co potřebujeme, abychom mohli udělat poslední krok, kterým je analýza. Cítíte se na to?“

„Cítíme, ale nejdříve si dám chlebiček,“ dodal Martin už s jeho typickým úsměvem.

Kapitola 11

16:57.

Boj trval jenom krátce, o to víc byl však intenzivní. Do zasedačky nám totiž vletěla vosa, kterou se Alex rozhodl vyhnat ven a tak několik minut máchal rukama. Bezvýsledně. Nakonec své tažení vzdal a frustrovaně si sedl, načež se dotyčná vosa s líným pohybem otočila a pomalu, demonstrativně vylétěla ven. Alex se na ni nevěřícně díval a kroutil hlavou.

„Za mě můžeme začít,“ ozval se Martin a odsunul na bok již prázdný talířek.

„Dobrá tedy. Víím, že jste unavení a melete z posledního, prosím vás však o poslední mentální vypětí, jelikož chci demonstrovat, jak si můžete dát celou interní analýzu elegantně dohromady a zároveň z ní vyvodit závěry.“

„Máš k tomu opět nějaký speciální nástroj?“ zeptal se Martin.

„Abych se přiznal, jen v tomto počítací jich mám asi patnáct,“ vzdychl jsem si.

„A nejráději bys nám ukázal všechny, že?“ usmála se Gabriela chápavě.

„Už mě znáš. Taková odbočka by nám však zabrala násobně více času, proto vám chťe nechtě ukážu jen jednu možnost, kterou považuji vzhledem k dnešku za vhodnou. Apeluji však, více než kdy jindy, jak velmi důležité je, abyste pak v praxi tyto nástroje modifikovali dle vlastních potřeb. Zároveň je jisté, že v praktikování nepůjdeme moc do hloubky, nicméně, dobrou zprávou zůstává, že i velmi povrchní analýza často odhalí více, než byste čekali.“

„Sem s tím tedy! O jaký nástroj se jedná a k čemu ho využijeme?“ zeptal se Martin, kterého chlebiček evidentně nakopl.

„Jedná se o obyčejnou tabulku, která syntetizuje všechno, co jsme si doposud o interní analýze říkali. Primární a podpůrné aktivity jsou

naprostým základem. Tyto dva typy činností můžete následně rozdělit i jemněji na zmiňované dílčí činnosti – samozřejmě, jen pokud to dává smysl. Narážím tím například na situaci, kdy se Martinova primární činnost ‚Vývoj‘ v podstatě skládá z programování, testování a prezentace klientovi. Všechny tyto dílčí činnosti pak potřebují zdroje, což už víte. Výhodou pak je, že ta samotná tabulka po vás bude chtít nejen identifikaci zdrojů, ale taktéž jejich zařazení na stupnici VRIN modelu. Nezapomínejme však, že to nejsou jenom samotné činnosti a zdroje, které ke konkurenční výhodě přispívají. Kdo si pamatuje, co ještě nás zajímá?“

„Jak se tyto činnosti vzájemně ovlivňují? Jaké jsou mezi nimi vztahy?“ ozval se Alex.

„Ano. Některé vztahy jsou absolutně jasné, vezměte si například programování a testování. Čím pečlivěji je web naprogramován, tím méně chyb tester najde.“

Martin souhlasně přikyvoval.

„Nicméně, pak existují takové ty méně intuitivní vztahy například mezi technologickým rozvojem a prací s lidskými zdroji. V praxi doporučuji tupě vzít tabulku, sepsat si všechny kombinace primárních, respektive podpůrných činností a zamyslet se nad jejich vzájemnými vlivy.“

„Předpokládám, že v onom analytickém nástroji je zahrnutá i jedinečnost podniku versus provozní efektivita, že?“ zeptal se Martin.

„Velmi dobrý postřeh. Místo řečí vám tedy rovnou jednu tabulku ukážu a za chvíli si ji zkusíte vyplnit. Jsou v ní jen ty oblasti, které jsme dneska diskutovali, takže žádná překvapení se nekonají. Podívejte,“ ukázal jsem od počítače na projektor.

Činnosti a vztahy v Hodnotovém řetězci (HŘ)			Zdroje					Vztah ke strategii		Vztah k provozu
Základní HŘ (primární i podpurní činnosti)	Dílčí činnosti v HŘ	Vzájemné vztahy v HŘ – Jaký vliv má jedna činnost na druhou?	Zdroje potřebné k vykonávání činnosti v HŘ	V	R	I	N	Které aktivity děláme výrazně jinak než konkurence?	Které aktivity výrazně zvyšují/snižují tržby/náklady oproti konkurenci?	Dosahujeme u aktivit výrazně lepších/horších výsledků než konkurence (pokud je dělá)?
Primární aktivita 1										
	Dílčí činnost 1	Zkoumat vztahy každé primární i podpurné aktivity s každou primární a podpurnou aktivitou	Zdroj 1	?	?	?	?	Ne/děláme jinak	Vyšší/Nižší Tržby/Náklady; Nevím	Podobně, Lépe, Hůře, Spíše nedělají
⋮	⋮		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Podpurná aktivita 1										
	Dílčí činnost 1		Zdroj 1	?	?	?	?	Ne/děláme jinak	Vyšší/Nižší Tržby/Náklady; Nevím	Podobně, Lépe, Hůře, Spíše nedělají
⋮	⋮		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

„Ty máš hodně rád systematický přístup, že?“ smál se Alex, když si tabulku prohlédl.

„Popravdě, daleko podstatnější je, že taková tabulka vás nutí jít krok za krokem a neexistuje, že na něco zapomenete. Uznávám však, že vypadá malinko obludně, nicméně, neukazoval bych vám ji, kdybych si nebyl jistý, že ji v praxi využijete.“

„Koliká řádků taková tabulka obvykle dosahuje?“ zeptala se Gabriela zvědavě.

„V případech, kdy dává smysl některé činnosti rozdělit ještě na dílčí aktivity, se dostanete zhruba ke čtyřiceti, možná šedesáti řádkům, ale záleží na komplexnosti primárních činností Hodnotového řetězce. Pocitově odhaduji, že Alex bude tak na polovině. Pokud však celou analýzu myslíte fakt seriózně, nebo je vaše organizace příliš komplexní a uděláte z toho pitvu na molekulární úrovni, snadno se dostanete na trojciferný počet

řádků.“

„Taková analýza musí trvat neskutečně dlouho,“ řekl Alex a bylo na něm vidět mírné zděšení.

„Není čeho se bát. Dám vám na praktikování zhruba půl hodinky a jsem si celkem jistý, že i po tak krátké době hodně zjistíte. O nic méně důležité pak je se k samotné analýze pravidelně vracet, dělat úpravy, přehodnocovat a spekulovat,“ odpověděl jsem, načež všem evidentně odlehlo.

„Když budu tu analýzu dělat doma, mohu si vzít nějaký velký papír a psát si na něj?“ zeptala se Gabriela.

„Úplně tě chápu, taky bych preferoval fyzický papír, ale nedoporučuji to. Jednak je často potřeba něco změnit a promazat, to by však ještě šlo nějak vymyslet. Nicméně tabulkový software ti zpravidla umožní filtrovat, což je přesně ta funkce, kterou potřebuješ pro finální závěry. Představ si, že ti řeknu, abys mi vyselektovala všechny činnosti, které tě odlišují a disponují alespoň vzácnými zdroji. Nebo ty, které děláš lépe než konkurenti, případně aktivity, které konkurenti ani nedělají. A na něco takového by papír dobře neposloužil.“

„Škoda, ale chápu. Opravdu by se nejednalo o efektivní řešení. Máš ještě nějakou praktickou radu?“

„Osobně mám ve zvyku přiřadit každé primární i dílčí činnosti nějaké identifikační číslo, protože se v tom pak snáze orientuje, a taktéž je fajn mít sloupec pro poznámky. Kolikrát pomáhá si zapsat, proč jste se rozhodli tak či onak. Člověk se k analýze nakonec stejně vrátí a pak některá svá rozhodnutí nechápe.“

„Abych si to ujasnil,“ ozval se Martin. „Mám tedy přepsat všechno, co jsem zaznamenal v Hodnotovém řetězci do tabulky, kterou nám, předpokládám, pošleš a následně z celé analýzy vyvodit závěry, že jo?“

„Přesně tak, děkuji za shrnutí. Tabulku již máte na e-mailu a na vyplnění si dejme dvacet, možná třicet minut. Dochází nám čas, ale toto zakončení je velmi důležité. Bez praxe by vám do teď zmiňovaná témata nedala ani

poloviční hodnotu.“

„Analýzu dokončíme, i kdybychom měli domů letět soukromým letadlem,“ řekl Martin s výrazem, ze kterého nám bylo jasné, že si nedělá legraci.

Nakonec nám celé cvičení zabralo asi pětatřicet minut. Martin totiž byl po přibližně půl hodině velmi blízko k dokončení a nepřicházelo pro něj v úvahu jen tak přestat. Když skončil, odtáhl se od počítače, sklopil obrazovku tak, aby mu nesvítala do obličeje a promnul si oči. I ostatní vypadali unaveně, ale zvědavost nás všechny poháněla kupředu.

„Tak co, jak se cítíte? Kromě toho, že vyčerpaně,“ dodal jsem s chápavým úsměvem.

„Já jsem všechno dokončila a už v průběhu vyplňování mi došlo několik zásadních věcí,“ odpověděla Gabriela tajemně.

„Já taky, nicméně odpovědi, které mi ta analýza nabízí, nejsou nikterak potěšující. Zároveň však cítím, že jsou správné,“ odpověděl zachmuřeně Alex.

„Jedná se o zrcadlo, které ukazuje pravdu, i když ne vždy příjemnou,“ zafilozofoval jsem. „A jelikož mám po té půlhodince odhad, jak na tom jste, dovolím si navrhnout hlubší pohled na Martinův případ. Jednak proto, že ty závěry mohou být klíčové pro jeho zítřejší diskusi, a taktéž proto, že má z vás asi nejkomplexnější analýzu.“

„Rozhodně, přesně to jsem chtěla navrhnout,“ řekla Gabriela.

„Zajímaly by mě pak ale i vaše závěry,“ řekl Martin.

„Máme tedy plán,“ přikývl jsem.

„Nejsem zastáncem názoru, že existuje jednotný postup, jak se ta tabulka musí procházet, takže bych začal u toho asi nejsnáze pochopitelného, tedy u provozu. Martine, mohu tě poprosit vyfiltrovat v tabulce aktivity, které si myslíš, že neděláte výrazně jinak než konkurence, ale zároveň jste v nich lepší? Já si mezitím budu psát poznámky.“

Martin si poradil s filtrací za pár vteřin a pak se chvilku zaujatě díval na monitor.

„Co tam vidíš?“ pobídl jsem ho.

„Vidím, že jsme o dost lepší v aktivitách, jako je etablace nováčků, retence zaměstnanců, tvorba systému organizace a samozřejmě v obchodu, kde si mimochodem myslím, že konkurenci fakt válcujeme. Na těchto aktivitách je zajímavé, že za nimi stojí zdroje, které jsem ohodnotil minimálně jako vzácné, a často se jedná o firemní kompetence, případně vytvořený systém. Alespoň se teď nebudu strhávat ze snu, když se mi bude zdát, co mě to stálo vybudovat,“ dodal pobaveně a já jsem měl co dělat, abych neprotočil oči.

„Je skvělé vidět,“ pokračoval, „že i v retenci lidí jsme lepší, protože od nás se fakt tolik neodchází, což mohu prokázat i na datech. Nicméně třešničkou na dortu zůstává, že zdrojem pro naši snahu o zvyšování retence lidí je firemní kultura. Dokonce se bavíme o zdroji na úrovni VRI, tedy ani konkurence nás jen tak neimituje! Mírným paradoxem, přiznávám, je, že mě nikdy nenapadlo si vědomě tyto oblasti spojit do jednoho obrázku.“

„Proč myslíš, že vaše firemní kultura není VRIN? Myslíš, že ji lze ve vztahu k retenci něčím substituovat?“ přemýšlela Gabriela.

„Penězi,“ pokrčil Martin ramený. „I firmy s nevýraznou kulturou mohou mít vysokou retenci, protože prostě lidi přeplátí.“

„Pracujete s firemní kulturou a obecně prostředím nějak systematicky?“ zeptal se Alex.

„Ano. Jedná se o oblast, do které sypu nejen zdroje, ale i své srdce. Mimochodem firemní kultura nás spolu s nábořem i výrazně diferencuje od našich soupeřů. Tím, jak máme všechno podchycené, už přitahujeme jenom lidi, kteří se k nám hodí, a výsledkem je tak zdravá podniková kultura, o jaké jsem nikdy neslyšel.“

„Myslíš, že zdrojem například té retence bys mohl být i ty, jakožto osobnost zakladatele?“ zeptal jsem se, i když mi za ta léta bylo jasné, že

tomu tak je.

„Ty jo, nevím. Zvláštní představa, ale něco na tom možná bude,“ přemýšlel Martin.

„Tebe rozhodně jen tak někdo nezkopíruje,“ smála se Gabriela.

„Mimochodem, nedá mi se nezeptat ještě na obchod, ve kterém jste o tolik lepší. Jak lze něčeho takového dosáhnout?“ zajímal jsem se.

„Pokud jde o to, jak být skvělým obchodníkem, tak musím říct, že máme výborné externí lektory, jež pro nás vybudovali firemní akademii, přičemž hlavní hvězda sedí vedle mě,“ odpověděl Martin ukazujíc na Gabrielu.

„Druhou věcí s tím spojenou je pečlivě nastavený systém, který funguje, a stačí se ním řídit, čímž myslím hlavně management, procesy a tak dále. Hodně jsem přemýšlel, jestli nás obchod odlišuje nebo ne, ale popravdě mám pocit, že ho vlastně neděláme nijak zásadně jinak než konkurence, akorát lépe. Získáváme více obchodních příležitostí a pak je z čeho vybírat. Tak nebo tak, vše stojí na zdrojích, jako jsou kompetence vestavěné do firmy a systém, přičemž oba jsou za mě zdroje vzácné, tedy VR.“

„Velmi zajímavé. Máš tam i nějaké aktivity, ve kterých excelujete provozem, přičemž za nimi stojí zdroje hodnotné, ne však vzácné?“ zeptal jsem se.

Martin se zatvářil tak kysele, že jsem měl co dělat, abych se nezačal smát.

„No jasně,“ odpověděl. „Programování. Na jednu stranu je pravdou, že sice děláme víceméně to samé co ostatní, akorát lépe, a tím se v očích zákazníků odlišujeme. Na stranu druhou, musím přiznat, že onu odlišnost netvoří samotné programování. Rozhodně ne ve smyslu, že ho děláme jinak, jsme prostě jenom lepší. Zároveň zdroje za celým vývojem webů jsou, mohu-li to tak říct, lidé a myslím tím konkrétní jednotlivce, které by šlo jmenovat. No a tyto zdroje jsou bezpochyby velmi hodnotné, ale po dlouhém přemýšlení si myslím, že o vzácnosti nemůže být řeč. Tato menší frustrace mě však přivedla k uvědomění, že možná nejde ani tak o konkrétní lidi, ale o skutečnost, že je dokážeme získat, etablovat a udržet,

k čemuž se ještě dostanu.“

„Klidně na to můžeme navázat rovnou, Martine. Co tedy aktivity, které děláte výrazně jinak, respektive aktivity, které konkurence ani nedělá?“ povzbudil jsem ho.

„Už filtruji, vteřinku“ odpověděl krátce. „Začněme tedy aktivitami, které konkurence ani nedělá, jako je tvorba specifických případových studií z minulých projektů, jež byly fakt těžké a zajímavé. Zabírají nám popravdě spoustu času, ale následně je využíváme právě k webinářům nebo při obchodních schůzkách, a tím zpravidla potenciální zákazníky přesvědčíme, že jsme fakt jedničky. Další věcí je, že získáváme nezanedbatelné příjmy od našich soupeřů, kterým doporučujeme klienty, jež si nevybereme. Zvláštní je, že tento přístup by mohl kdokoliv zkopírovat, ale moc nevidím, že by se do toho někdo hrnul.“

„Myslíš, že ostatní prostě nemají takový převis poptávky nad nabídkou? Nebo jde o nějakou hrdost?“ zajímala se Gabriela.

„Popravdě myslím, že jedno i druhé. Nicméně další aktivita, kterou děláme zásadně jinak, je celá legislativní část. Máme poměrně velké klienty s interním právním oddělením, no a my jsme se rozhodli udělat to samé. Naši konkurenti tyto záležitosti kolikrát moc neřeší, případně jen povrchně.“

„Takové oddělení musí stát pěkný balík peněz,“ řekl Alex.

„Nemýlíš se a ono se popravdě většinou ani nic nestane, no pokud ano, může se snadno jednat o likvidační problém. Znímám několik konkurentů, kteří tak dopadli. Benefitem navíc je, že pak máme mnohem větší respekt ze strany zákazníků a taktéž výhodnější podmínky.“

„A co aktivity, které konkurence dělá taky, ale vy jste v nich výrazně odlišní?“ zeptal jsem se.

„Určitě práce s firemní kulturou, o které jsem již mluvil. Následně pak nábor, který jiné firmy nejen o naší velikosti řeší velmi nesystematicky, případně externími agenturami. My jsme si vše spočítali a rozhodli

se pro interního člověka. Toho ještě podporují různí stážisti a do samotného náboru se výrazně zapojují i naši interní vývojáři, což pak vede k neuvěřitelným výsledkům. No a tím se dostávám k lidem, kteří samotní možná vzácným zdrojem nejsou, avšak naše dovolím si tvrdit, nadprůměrné kompetence v náboru ano. Stejně tak propracovaný systém firmy a tedy i etablace jsou rozhodně vzácné a konkurenti je jen tak nezískají. Nemohu vynechat firemní prostředí, na kterém tolik makáme a dle Patrika možná i moje osoba. To všechno zajišťuje, že od nás lidé neodcházejí a teď plně cítím, jako kdybych konečně viděl jasně, byť jsem si s tou analýzou hrál jenom půl hodiny,“ zakončil Martin a vypadal mnohem spokojeněji.

„Což je v konečném důsledku lepší, než sis původně myslel, no ne?“ ozvala se Gabriela.

„Přijde mi celkem nebezpečné, kdyby tvoje konkurenční výhoda závisela na pár konkrétních lidech. Takto jde spíše o systém, kompetence a prostředí pevně zabudované do firmy. Pokud ty zdroje i správně využiješ, tak kvalitní lidi získáš kdykoliv. Samotné programování pak děláte ,jenom‘ lépe, jelikož se spíše jedná o důsledek toho všeho před tím, no ne?“

„Vlastně máš pravdu. Děkuji moc za hezké shrnutí,“ odpověděl Martin.

„Jdete na to dobře a o vzájemném propojení činností se ještě budeme bavit detailněji. Nicméně, jak vás tak poslouchám, napadá mě podívat se na jednu další věc,“ začal jsem, „jak jednotlivé činnosti, konkrétně ty, co tě odlišují, působí na náklady?“

„Zajímavé, že se ptáš, zrovna jsem se na ně díval. Asi bych neměl být úplně překvapený, ale v podstatě všechny ty aktivity, tedy až na doporučení, nás stojí více než konkurenty.“

„Něco takového jsi přece zmiňoval před obědem, že?“ zeptal se mě Alex, načež si i sám odpověděl. „Snižování nákladů by mělo být cílem všech, ale v jistém momentu se budeme muset rozhodnout, jestli chceme mít vědomě o něco vyšší náklady, protože přispívají k diferenciaci. Těší mě, že

jsou tyto věci hezky vidět i v praxi.“

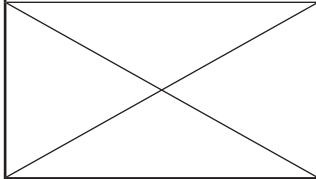
„Máš pravdu a skutečně mohu velmi vědomě a racionálně říct, že do těchto aktivit při současné strategii nehodlám přestat investovat,“ přikývl Martin. „Popravdě jsem rád, že konečně plně chápu souvislosti. Doteď mi hodně lidí říkalo, že ty investice jsou zbytečné, ale už rozumím, proč je dělám a taktéž vím, že můj pocit byl správný.“

„Je radost s vámi takovou konverzací vést,“ pochválil jsem je. „Stejně mě však zajímá, jestlipak Martine můžeš vyfiltrovat aktivity, které vás stojí méně než ostatní.“

Martin udělal pár kliků a po krátkém přemýšlení se usmál.

„Jak prosté,“ řekl. „Paradoxně právě obchod a pak i servis nás pravděpodobně stojí méně než ostatní a zdrojem toho všeho je samozřejmě zas a znova detailně nastavený systém. Ten nám umožňuje do těchto aktivit zapojit juniornější lidi a tedy i ušetřit na nákladech.“

„Výborně, děkuji Martine. Jak vidíte, když máte vše takto přehledně v tabulce, získáte daleko více kontextu. Velmi ale záleží, co váš mozek preferuje, protože pokud jste spíše vizuálně zaměřený typ, dávají smysl různé grafické variace. Některé ze zmíněných oblastí, jež Martin pojmenoval, jsem si dovolil zaznamenat do separátního grafu,“ řekl jsem ukazujíc na projektor.

<p>Aktivita, které děláme výrazně jinak</p>	<p>Případové studie (R) Doporučování (V) Zaměření na právo (V)</p>	<p>Posilování kultury a prostředí (I) Nábor (R)</p>
<p>Aktivita, které neděláme výrazně jinak</p>		<p>Obchod (R) Programování/Vývoj (V) Tvorba a implementace systému (R) Etablance (R) Retence (I)</p>
<p>Aktivita, které konkurence ani nedělá</p>		<p>Aktivita, které děláme lépe, než konkurence</p>

„Existuje nespočet možností, jak si ten graf zpracovat. Někdo by použil barvičky nebo šipky dle toho, jestli vám dané aktivity snižují nebo zvyšují náklady. Pak do toho samozřejmě můžete zakomponovat i tržby. Možná si pamatujete příklad s mým Hodnotovým řetězcem, který začínal činností „Pasivní obchod a marketing“. Rozhodnutí neobvolávat lidi aktivně a jen čekat na potenciální zákazníky je bezpochyby něco, co mě odlišuje. Možná by zákazníci takové rozhodnutí dokonce ocenili, cenou za něj však jsou pravděpodobně nižší tržby. Jinak řečeno, ne každá odlišnost tržby nutně zvyšuje.“

„Přemýšlím nad grafem, který jsi vytvořil dle toho, co říkal Martin,“ ozval se Alex. „Chápu správně, že jenom pravý horní rožek, tedy aktivity, které děláme výrazně jinak a zároveň u nich dosahujeme lepších výsledků, jsou ty, které přispívají k diferenciaci?“

„Ne ne ne, na to velký pozor!“ reagoval jsem možná rychleji, než bylo potřeba. „Podívejme se na celé téma ještě jednou. Opravdu by mě mrzelo, kdybyste v cílové rovině takto nešťastně zakopli. Ani ten graf, ani tabulka, kterou jsem vám ukázal, se neptá na diferenciaci, jen a pouze na to, co děláte jinak, stejně, lépe a tak dále. Zamyslete se prosím znovu. O čem je strategie diferenciaci? Jak souvisí diferenciaci s konkurenční výhodou? A jaká je spojitost se ziskem?“ dodal jsem demonstrativně píšíc na tabuli tolikrát omílaný vzorec.

$$T - N = Z$$

„Diferenciace znamená, že mám něco, díky čemu jsou zákazníci ochotni platit nadprůměrné ceny, a tím si zvyšují tržby, což vede při rozumných nákladech k vyššímu zisku. Naopak u nízkých nákladů jde o prodej za víceméně průměrné ceny, ale s významně nižšími náklady, což opět vede k vyššímu zisku,“ odpověděl rychle Alex, snažící se napravit svůj omyl.

„Správně a jsem moc rád, že ses zeptal. Asi se shodneme, že zákazníci nebudou Martinovi platit vyšší ceny než ostatním proto, že má fajn firemní kulturu a dělá dobře nábor. Za co mu ti zákazníci platí? Nemám sice data, ale vsadil bych se, že Martin celkem reálně může být v procentuálním vyjádření ziskovější než konkurence. Evidentně díky diferenciaci a ne nízkým nákladům. Jaká je tedy odpověď na tuto hádanku?“

„Jasně, platí mi za naprogramování webu, jaký ostatní jen tak nezvládnou vytvořit. Platí mi za hodnotu.“

„Přesně tak! A právě toto člověka intuitivně vede k úvaze, že když už programujeme lépe než ostatní, tak jsme v programování asi fakt dobří. A kdo programuje? No programátoři přece. Takže tam musí ležet naše konkurenční výhoda. Jasně jako facka. Přesně této chyby se Martin dopustil a ruku na srdce, kdo z nás by takto intuitivně nepřemýšlel? Problémem je, že v tomto případě se jedná o chybnou úvahu.“

„Je zvláštní, jak i prostředí vaší vlastní, relativně malé firmy může být natolik komplexní, že ji nedokážete jen tak pocitově analyzovat,“ řekl Martin.

„Takže nakonec všechny aktivity z toho grafu přispívají k Martinově strategii fokální diferenciace,“ shrnula Gabriela. „Nezáleží, jestli děláme odlišné činnosti, případně je vykonáváme jinak, nebo dokonce děláme to samé, akorát lépe, že? V konečném důsledku totiž společně přispívají k nadprůměrné hodnotě pro zákazníka, za kterou je pak ochotný

adekvátně připlatit.“

„S tím naprosto souhlasím, akorát pro úplnost dodám, že ve fázi analyzování ještě najisto nevíš, jaká strategie bude vybrána,“ odpověděl jsem.

„Nícméně víme, že zákazníka primárně zajímá, jestli mu doručuješ za přiměřenou cenu hodnotu, kterou požaduje, přesně jak jsi řekla.“

„Takže pokud chci po Martinovi web, fakt mě nezajímá, jestli dělá nábor jinak než konkurenti, nebo jestli má lepší provozní efektivitu. Zajímá mě výsledek, tedy jestli mi daný produkt zvýší tržby, sníží náklady, nebo naplní nějakou potřebu,“ shrnula Gabriela.

„Přesně tak. Samozřejmě, nechci tím říct, že se zákazník vůbec nemůže zajímat o to, co a jak děláte. Pokud sice doručujete vyšší hodnotu než konkurence, ale například ničíte přírodu, nějaký dopad tam asi bude. Nechci však tuto myšlenku komplikovat, takže to shrnu ještě naposled. Ke konkurenční výhodě v diferenciaci, potažmo nízkých nákladech, přispívá nejen skladba Hodnotového řetězce, ale i provozní efektivita. Všimněte si však, že my jsme si v analytické tabulce činnosti opravdu rozdělili na ty, které děláme jinak, případně ty, které ostatní nedělají, a na aktivity, které dělají víceméně všichni, akorát jsme v nich lepší. Potřebuju se ujistit ještě jednou, že rozumíte proč, obzvlášť když tato oblast zákazníka nejspíš vůbec nezajímá.“

„Myšlím, že tomu rozumím,“ začal Martin. „Ano, zákazníkovi zpravidla asi bude celá moje situace ukradená, hlavně že dostane, co chce. Na druhou stranu, já potřebuju chápat, z čeho konkurenční výhoda vyvěrá, abych ji mohl posilovat, případně eliminovat, co je potřeba. A tím vytvořím mašinu, která z pohledu zákazníka ve finále doručí hodnotu, jakou potřebuje.“

„Přesně tak, Martine. Sice si rozdělujeme činnosti na ty, které vykonáváme stejně, a na činnosti, které nás odlišují, avšak zejména proto, že konkurenční výhoda a strategie postavená čistě na děláním toho

samého, může být snáze imitovaná. Všimněte si však, jak jsem opatrný v tom, co o provozu říkám, protože všechno může dopadnout jinak díky jedné proměnné, jež se nám vkrádá do výpočtů. Tou proměnnou jsou samozřejmě...”

„Zdroje,“ dodal Alex. „Mohu totiž disponovat zdroji, díky nimž ani tu provozní aktivitu nebude snadné zkopírovat a teoreticky nakonec stejně konkurenční výhodu získám.“

„Ano, rozumíte tomu všichni tři, což mě těší,“ vydechl jsem si.

„Blížíme se do finále a chybí nám poslední věc, a tou jsou vzájemné vztahy. Jedná se o cvičení, které si vyložene doporučuji nakreslit, ať už na papír nebo na tabuli, protože je zpravidla celkem komplexní. Martine, co sis napsal ke vzájemným vztahům, případně co tě v průběhu diskuse napadlo? Já všechno zaznamenám na tabuli.“

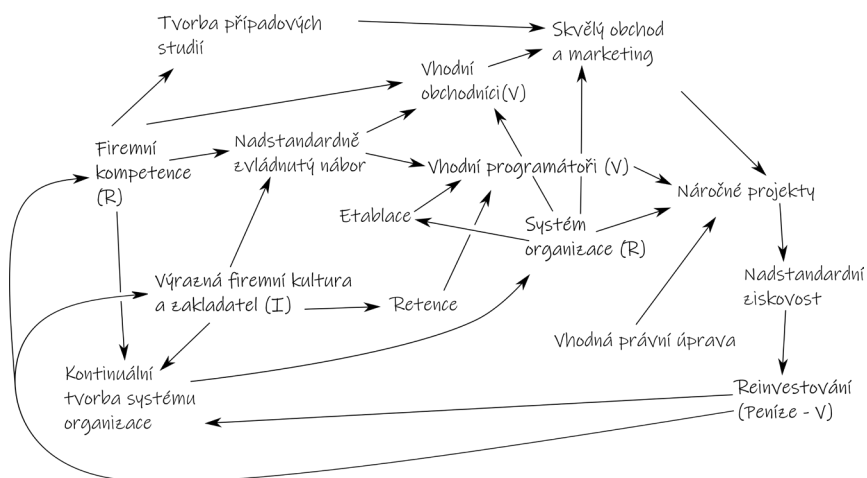
„Vážení přítomní. Sešli jsme se tady, abychom...” začal Martin dramaticky, avšak přerušil ho Gabriely smích.

„Teď vážně,“ pokračoval s úšklebem. „Začnu tím, co jsme si už říkali. Získáváme fakt těžké projekty, které dokážeme zvládnout díky šikovným lidem. Ty máme proto, že dobře zvládáme nábor a to nejen kompetenčně, ale i díky aktivnímu zapojení našich vývojářů. Jelikož ve věcech nemáme bordel, tak je rychle a kvalitně nalodíme a pak zpravidla neztratíme, přičemž zejména u té retence hraje obrovskou roli firemní kultura, protože zaměstnance určitě nepřepláčíme. Další takovou větví je, že zmíněné projekty vůbec máme. Za ně vděčíme, jak jsem zmiňoval, obchodním kompetencím, které máme zabudované ve firmě a systému, jež i poměrně nezkušeným lidem jasně říká, co a jak mají dělat. Tady je opět důležitý nábor, ale v jiném smyslu. Hledáme sice míň zkušené lidi, což není tak těžké, nicméně, velmi pečlivě je testujeme a vybíráme ty nejtalentovanější. K talentu jim pak stačí troška učení a systém, aby doručovali skvělé výsledky. Neodpustím si říct, že máme i velmi silné právní kompetence, které eliminují spíše hrozby zvenčí. Tento celý orchestr pak vede

k tomu – tedy pokud nevymýšlím blbosti, netlačím firmu do nesmyslných projektů a dodržuji strategii – že máme fakt hezkou ziskovost, kterou z nemalé části posílám zpátky do firmy.“

„Výborně, děkuji, Martine. V mezičase se mi povedlo tvé sdílení překreslit do grafické podoby, přičemž zde mám k činnostem uvedené i zdroje a jejich VRIN úroveň.“

„Pan je labužník,“ dobíral si mě Martin, z čehož jsem se musel smát.



„Je celkem zvláštní vidět vlastní firmu takto rozpitvanou a přináší mi to úplně jiný kontext,“ ozval se po chvíli Martin.

„Něco takového slýchám často,“ přikývl jsem. „Než se však pohneme dál, napadá vás i něco, v čem Martinova firma až tak neexceluje a může si tím do budoucna způsobit nesnáze?“

„Já jsem mu již několikrát říkala, že prodej staví hodně na aktivním obchodu, ale vůbec nebudují systematicky značku, která by zabezpečila, že klienti chodí i sami. Což je škoda, jelikož značka by mohla být zdrojem na úrovni VRI a značně by eliminovala riziko, kdyby se aktivnímu obchodu přestalo dařit,“ řekla Gabriela.

„Máš pravdu a teď si už mnohem lépe uvědomuji, co jsi mi tím chtěla

říct,“ přiznal Martin.

„Pojďme z toho tedy udělat nějaký závěr. Pamatujete, jak jsem říkal, že je dobré přemýšlet nad konkurenční výhodou a strategií v různých rovinách? Uspokojují stejné potřeby stejným zákazníkům za stejnou cenu jako konkurence?“

„Myslím, že Martin má jasně definovaný segment a do této pasti nespadnul,“ řekla Gabriela.

„Taky si myslím. Pak jsme diskutovali, jestli dělá to samé stejným způsobem jako konkurence, akorát lépe, případně hůře. Nebo jestli existují i činnosti, které dělá jinak nebo dokonce jako plus minus jediný.“

„Z mého pohledu nám analýza jasně řekla, že jedno i druhé,“ odpověděl Alex.

„Přesně tak. A co vzájemné vztahy? Jsou dostatečně komplexní? Nebo pokud chci Martina zkopírovat, stačí mi najít dobré programátory?“

„Na toto ti už neskočím,“ ozval se Martin. „Ten obrázek byla poslední kapka, abych si plně uvědomil, že v takovém případě by napodobitel musel okopírovat i náš systém, kompetence, kulturu a tak dále. Což by bylo fakt náročné, a i kdyby všechno udělali na devadesát procent, tak dle toho tvého vzorečku by byli pořád chabou kopií.“

Nemohl jsem nic, jen přikyvovat.

„Poslední úroveň, o které byla řeč, jsou zdroje. Hodně z nich je vzácných a některé, například ta firemní kultura nebo Martinova osobnost, velmi špatně imitovatelné, byť substituovatelné. To všechno významně, i když nejspíše jenom krátkodobě v řádu let, zabraňuje napodobení a tedy ochraňuje konkurenční výhodu.“

„A co reinvestování zpátky do rozvoje firmy? Mluvil jsi o něm u těch schodů. Že je potřeba neustále inovovat a neusnout na vavřínech,“ nadhodil Alex.

„Správně, akorát samotná investice nestačí, je potřeba investovat do správných zdrojů, aktivit a vztahů mezi nimi. Teď však Martin má,

dovolím si tvrdit, daleko lepší představu, na co se zaměřit,“ řekl jsem a Martin zvedl palec nahoru.

„Opravdu si беру k srdci, že zdroje jsou k ničemu, pokud je v mé firmě vhodně nevyužijeme. Myslím, že intuitivně jsem postupoval dobře, ale teď se na všechno zaměřím systematicky.“

„Tak vidíte. Toto všechno jsou vrstvy konkurenční výhody plynoucí z vnitřního prostředí. Přidejte k nim vhodnou pozici vůči externímu prostředí a máte všechno, co potřebujete, abyste dosáhli svých cílů,“ uzavřel jsem.

„Tento pohled je celkem daleko od původní myšlenky, že samotná výhoda stojí na pár skvělých programátorech,“ poznamenala chytrě Gabriela.

„Rozhodně! Mimochodem, pamatujete, když jsme si u externí analýzy říkali, jak důležité je dát dohromady ty nejvýznamnější faktory? Faktory, u nichž si pak musíte uvědomit, jakou příležitost, případně nebezpečí pro vás představují a následně k nim ve finále určit protiopatření? Ten samý postup po vás chci i u interní analýzy. Vyberte jen nejpodstatnější faktory zabezpečující konkurenční výhodu z interního pohledu a vymyslete opatření pro její upevnění. Stejně tak uvažujte, v čem se ještě musíte zlepšovat a pracujte s tím úplně stejně. A hlavně nezapomínejte, toto všechno dělejte, až když máte interní a externí analýzu hotovou. Protože jedno ovlivňuje druhé a konkurenční výhoda ve finále plyne z obou. Nakonec vám celkem přirozeně vypadnou akce, které je potřeba podniknout. Pokud je ale nezvládnete implementovat do praxe, tak celou tuto analýzu můžete hodit do koše.“

„Podíváme se alespoň zevrubně na samotnou implementaci do každodenního života?“ zeptala se Gabriela.

„Určitě ano, kolik máme času? Kdy přijede váš řidič?“

Martin vytáhl mobil a chvilku se na něj díval: „Psal mi zprávu, že tady bude za deset minut, ale to je v pohodě, přinejhorším chvilku počká.“

Dostal dobře zapláceno, takže moje vyjednávací síla jakožto zákazníka je velká,“ dodal s pobavením.

„Tak si dejme pár minut pauzu a pak finišujeme. Tohle byla nejtěžší část, teď už to bude jenom na chvilku a mnohem snáz uchopitelné, i když o nic méně důležité,“ dokončil jsem s již značně chraplavým hlasem.

Kapitola 12

18:03.

Slunce se pomalu přesouvalo k západu a jeho louče již nepronikaly do hotelové zahrady. Přestávku jsem využil především k tomu, abych si připravil čaj s medem, doufajíc že uleví mým bolavým hlasivkám. Martin však téměř celou dobu stál před tabulí a díval se na grafické znázornění vzájemných vztahů, které tam zůstalo po předchozí diskusi nedotčené. Tvářil se zamyšleně a na čele se mu zjevily vrásky.

„Je všechno v pořádku?“ zeptal jsem se tiše.

„Přemýšlím,“ odpověděl. „Přemýšlím, jestli vstup investora může ohrozit všechny ty zdroje konkurenční výhody, jež jsme tak dlouho budovali.“

„Řekl bych, že všechno záleží na tom, jak moc se bude chtít angažovat a co přesně od samotné investice očekává.“

„No právě,“ dodal spíše pro sebe.

„Tak co, připraveni?“ zeptala se Gabriela vcházející do místnosti.

„Ano, pojďme využít ještě tu chvíli, kterou máme,“ odvětil Martin už plně soustředěn.

„Dobrá tedy,“ začal jsem, když všichni tři zaujali svá místa.

„Již ráno byla řeč o hlavních prioritách dnešního dne, kterými byly strategické myšlení a základní analýzy, což jsme naštěstí stihli.“

„To nemá se štěstím nic společného, jsme prostě šikovní,“ mrkla na mě Gabriela, načež jsem souhlasně přikývl.

„Důsledkem však je, že samotné implementaci strategie se až tolik věnovat nebudeme, protože bychom potřebovali další den, nicméně chci projít alespoň ty nejpodstatnější oblasti. Pojďme se proto vrátit k úplným základům strategie a od těch se odrazíme směrem k její implementaci. Tušíte, na co narážím?“

„Předpokládám, že na vize, hodnoty a smysl,“ odvětil Alex.

„Vskutku. Důvodem, proč se k nim vracím, je, že se jedná o elementy, jež výrazně ovlivňují implementaci strategie. Představme si, že takovým tím chladným racionálním výstupem ať už interní nebo externí analýzy může být něco v rozporu s vašimi hodnotami. Zjistíte například, že pro posílení konkurenční výhody v nízkých nákladech je vhodné přesunout výrobu do nějaké země s levnou pracovní silou. Celá akce může být legislativně v pořádku, vám je však jasné, že v dané zemi hrozí například nedodržování lidských práv a něco takového by bylo proti vašim hodnotám.“

„Případně analýza naznačí, že máte skvěle propracovaný podnikový systém, stejně tak výrazné firemní kompetence a vstup investora by vám mohl zaručit signifikantní růst,“ ozval se Martin. „Nicméně, i něco takového může být proti vaší vizi nebo smyslu, jelikož existuje možnost, že by to znamenalo anihilaci firemní kultury.“

„Myslíš, že taková možnost ve tvém případě reálně existuje?“ zeptala se Gabriela.

„Nevím, možná ne. Ve skutečnosti jsme pořádně nediskutovali, jakým způsobem by do podniku vstupoval. Spíše je důležité, že teď lépe chápu důsledky a vím, za jakou hranici nepůjdu, i kdyby to bylo ekonomicky výhodné. Mluvím však o tom hlavně proto, abych Patrikovi dokázal, jak celému tématu skvěle rozumím,“ dodal a šibalsky na mě mrknul.

Neubráníl jsem se úsměvu, protože mě opravdu těšilo, jak dokázal za jeden den absorbovat tak velké množství informací. Zároveň mi bylo jasné, že i přes vtípky bere dané téma smrtelně vážně.

„Z toho, co Martin řekl, asi tušíte, jak velmi podstatné je vidět nejen ono slunce na horizontu, za kterým jdeme, ale i možné nástrahy na cestě. Tím se samozřejmě dostávám k interní a externí analýze. Z obou nám vypadly faktory, které je potřeba přetavit do praxe. Martin si například může dát za cíl vytvoření většího povědomí o značce, připravení firmy na exponenciální růst, kdyby do ní vstoupil investor, nebo se může připravit na novelu zákona. Co byste řekli za sebe?“

„Já jsem zjistila, že naše konkurenční výhoda je silně spjata s obchodem, avšak zdroj, na kterém všechno stojí, se zdá být poměrně znepokojivý,“ řekla a udělala dramatickou pauzu.

„A tím zdrojem je...?“ pobízel ji zvědavě Martin.

„Já,“ odpověděla krátce. „Jinak řečeno, moje kontakty, a že jich není málo. Ještě horší pak je silná provázanost s mojí osobou. Musím prostě přiznat, že se nejedná o firemní kompetence, jako v Martinově případě, ale o mé vlastní.“

„Co tě na tom tak znepokojuje?“ zeptal se Alex.

„Víš, kdybych chtěla firmu předat dál a poodstoupit z ní, tak by se obchod úplně sesypal. Mým cílem tedy je předejít takové situaci, i když ještě nevím jak přesně.“

„Tomu říkám výstup z analýzy,“ řekl jsem obdivně. „Za normálních okolností by mě překvapilo, že jste oba tak dobří zrovna v obchodu, jelikož se něco takového často nevidí. V tomto případě ale chápu, že Gabriela ty kompetence z části přenesla k Martinovi. Nicméně abychom se pohnuli dál. Byť jsme se již od rána bavili o strategii, kterou následujete, nebo byste následovat chtěli, ve skutečnosti se lze pořádně rozhodnout, až když máte všechny analýzy hotové. Teď už totiž opravdu víte, jak vypadá okolí, ve kterém se vydáte za vaším sluncem na horizontu a znáte taktéž interní situaci podniku. Chci tím jen říct, že máte všechno proto, abyste si vybrali cestu, respektive strategii chcete-li. Bylo by mimochodem skvělé, kdybyste mohli zareagovat na úplně všechny faktory vyplývající z analýz, nic takového se ale v praxi nestane. Vyberte si proto, dejme tomu jednociferný počet těch nejdůležitějších,“ dokončil jsem ochutnávajíc čaj.

„A co, až je vybereme?“ zeptal se Alex nedočkavě.

„Použijete nekompromisní projektový management.“

„V jakém smyslu nekompromisní?“ zajímala se Gabriela.

„V takovém smyslu, že všem nejzásadnějším faktorům stanovíte protipatření a cíle. Následně určíte osobu, jednu a ne více, která bude

ručit hlavou za dokončení projektu. K tomu samozřejmě potřebujete rozpočet, případně tým, datum a pravidelná hlášení o vývoji. Neexistuje, že zmíněné kroky neuděláte, jinak vám garantuji, že celá implementace do praxe bude značně pokulhávat.“

„Na toto jsi byl vždycky přísný,“ poznamenal Martin s úšklebem.

„O tom nepochybuj. V praxi se dokonce celkem pravděpodobně vykristalizují různé varianty strategie. Představte si například, že chcete udělat opatření, jak pro možnost, že volby vyhraje pravice, tak pro případ, že vyhraje levice. Pokud to dává smysl, můžete se rozhodnout mít strategii pro obě možnosti.“

„Počet scénářů by ale snadno mohl narůst do obludných rozměrů,“ poznamenal Alex.

„Velmi správně, proto se připravte alespoň na nejpravděpodobnější, na pesimistický a popravdě i na optimistický scénář. Fakt nechcete zažít situaci, kdy všechno skvěle klapne, a vy získáte jenom desetinu částky, kterou byste mohli, protože jste například neměli dostatečně propracovaný systém organizace, byť vás na něco takového analýza upozornila. A jasně, čistě teoreticky by bylo skvělé mít variantu strategie pro úplně každou možnost, ale takové rady si necháme do knihy pohádek na dobrou noc, jelikož v praxi jsou k ničemu.“

Ozvalo se jemné zaklepaní na dveře, které se malinko pootevřely, načež jsme se všichni zvědavě otočili. Ukázalo se, že dorazil řidič.

„Omlouvám se, že ruším, ale měli bychom pomalu vyrazit,“ dostal ze sebe lámavou angličtinou.

„To stihneme, žádný stres,“ odpověděl Martin.

„Ale...“

„Vezměte prosím naši batožinu a naložte ji v mezičase do auta,“ dodal ukazujíc na druhou stranu místnosti, kde bylo vše připravené, jelikož se z pokojů odhlásili hned ráno.

„Spolehněte se,“ odvětil řidič rezignovaně a díky tomu, že s sebou měli

jen málo věcí, dokázal vzít všechno naráz.

Hned jak se dveře zavřeli, Martin pokračoval, jako kdyby žádné přerušování nenastalo: „Je jasné, že musíme udělat opatření k tomu, co nám vyleze z analýzy. Předpokládám ale, že ta opatření se nijak nevyklučují s ostatními podnikovými cíli, jako je dosažení určitého obrátu, zisku, marže a tak dále, že?“

„Máš úplnou pravdu,“ odpověděl jsem. „Ve skutečnosti ti výstup z analýz řekne, nakolik jsou všechny ostatní cíle reálné a jak jich případně dosáhnout. Přiznám se však, že na tvé otázce mě zaujalo něco jiného. Postřehli jste, na jaké typy cílů, respektive strategicky významných ukazatelů se Martin ptal?“

Následovalo ticho a první se nakonec ozval Alex: „Jedná se o finanční ukazatele.“

„Skvělý postřeh, Alexi.“

„Je na tom něco špatného?“ zeptal se Martin zmateně.

„Špatného určitě ne, jen je zajímavé, že když se zeptáš představitele podniku, jakých pár ukazatelů sleduje na pravidelné bázi, tak odpovědí je zpravidla něco z oblasti financí. Což je správně. Jen chci zároveň předeštit nástroj, který pomáhá dívat se na podnik více komplexně, a taktéž se jedná o fajn záležitost při implementaci strategie. Uhodneš Alexi, na co myslím?“

„Předpokládám, že je řeč o nástroji, jež představili autoři Kaplan a Norton.⁶⁹ Jeho název je Balancované skórování karty.“

„Výborně, Alexi, přesně tak. Co myslíte, že tento model obsahuje kromě finančních ukazatelů? Co by tam asi tak mohlo být, abyste se dívali na podnikové metriky vyváženě?“

„Něco se zákazníkům?“ tipla si Gabriela.

„Je tam i něco s tím, jak se firma vnitřně rozvíjí?“ přemýšlel Martin.

„Moc hezky se vám povedlo vystihnout podstatu,“ přikyvoval jsem otevřít počítač, ve kterém už nebylo těžké zmiňovaný model najít.

69 KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 978-0875846514.

„Tady můžete vidět malý příklad,“ ukázal jsem na projektor.

		Finance	
		EBITDA Tržby Rentabilita Hrubá marže Cash flow ...	
Zákazníci	Retence zákazníků Spokojenost zákazníků Noví zákazníci Doporučení Vracející se zákazníci ...	Pilíře organizace & Strategie	Využití kapacity zaměstnance Efektivita Retence/Fluktuace Efektivita provozu Nové produkty ...
		Noví zaměstnanci Splnění osobních cílů Počet vzdělávacích hodin ...	Interní procesy
		Vzdělávání & Růst	

„Jak vidíte, i zde je klíčové mít jasně definovanou vizi, smysl a hodnoty, což vás už teď určitě nepřekvapuje.“

„A kam mám případně zařadit upevňování a rozvoj firemní kultury? Do vzdělávání a růstu?“ zeptal se Martin.

„Ve skutečnosti na tom moc nezáleží,“ odpověděl jsem s úsměvem. „Dokonce si dovolím říct, nebojte se vymyslet i jiné kategorie a experimentovat. Daleko více než na správné zařazování chci apelovat na něco jiného. Snažím se tím říct, že jakožto představitel organizace nepochybně máte pár klíčových ukazatelů, které pravidelně sledujete, a byla by škoda, kdyby se jednalo pouze o ukazatele finanční. Navíc, je to fajn nástroj, který vaši spolupracovníci snadno pochopí.“

„No vidíš, úplně bych zapomněl!“ plácl se Martin po čele. „Vím, že o tom byla řeč již dříve, ale teď, když máme za sebou tolik ze strategie, se

chci zeptat ještě jednou – opravdu si myslíš, že je dobrý nápad strategii zveřejňovat?“

„Moje odpověď nebude nijak zásadně odlišná, Martine. Ano, protože jsou to vaši lidé, jež v konečném důsledku strategii implementují. Proto potřebují vědět nejen směr, ale i cestu. Zejména pak v každodenním rozhodování, kde nemůžeš být všem k dispozici. Pokud dokonce i konkurenti rámcově zjistí, že se například chcete zaměřovat na nějaký segment, je celkem značná šance, že si dvakrát rozmyslí, jestli vám budou lézt do zelí. Zároveň říkám, samozřejmě, že ne. Samozřejmě, že nemáš zveřejňovat i ty podrobné analýzy a ukázat všechny karty. Klíčem je sdílet nutné minimum, aby lidé chápali, co se děje a dokázali se efektivně rozhodovat.“

„Jasně, tak s tím už jsem celkem v souladu,“ přikyvoval Martin.

„Máš k tomu konkrétní příklad z praxe nebo nějaký nástroj, který nás usměrní?“ zeptala se Gabriela.

„No jasně, že mám a...“

Větu jsem nedokončil, protože se opět ozvalo tiché zaklepaní. Byl to řidič, který jen krátce nakoukl a poklepal na své náramkové hodinky.

„Musíme jít, ve městě je dopravní zácpa.“

„Už jsme na cestě,“ řekl Martin.

Řidič přikývl a zavřel za sebou dveře, i když se netvářil moc nadšeně.

„Takže jak dostanu strategii k lidem?“ pokračoval Martin a vůbec nevypadal nervózně ani uspěchaně.

„Dle mého názoru je poučným příkladem, jak vystihnout alespoň základní esenci strategie, Admirál Nelson, který v námořní bitvě u Trafalgaru, kde mimochodem vyhrál, svým kapitánům řekl, že nemohou udělat moc velkou chybu, když svoji loď dostanou poblíž lodi nepřátelské.⁷⁰ Možná to zní logicky, nicméně, v té době se nejednalo o standardní tah, jelikož se obecně postupovalo více centralizovaným velením.“⁷¹

„Chceš tím mimo jiné říct, že výběr strategie ovlivňuje, jak

70 WHITE, Colin. Nelson Encyclopedia. Stackpole Books, 2002. ISBN 978-0811700139.

71 FREMONT-BARNES, Gregory. The Royal Navy 1793–1815 [online]. Osprey Publishing, 2013 [cit. 2023-09-25]. ISBN 9781472802002.

centralizovaně vedeme firmu?“ zajímal se Martin.

„Rozhodně. Vím například, že u vás mají manažeři celkem velkou rozhodovací pravomoc. Představ si ale, že bys teď změnil strategii a zaměřil se na výhodu v nízkých nákladech. Jak by asi vypadalo každodenní rozhodování?“

„Hmm, asi bych opravdu zavedl větší úroveň kontroly a centralizace.“

„Je to celkem možné,“ přikývl jsem. „Nechci samozřejmě paušalizovat, rozhodně by tomu tak nebylo vždy, avšak výběr strategie má vliv na strukturu organizace.“

„Můžeme se prosím ještě na chvíli vrátit k způsobu, jak lépe dostat strategii k lidem?“ zeptala se Gabriela.

„Samozřejmě. Už tedy víte, že Admirál Nelson zjednodušil základní esenci strategie do jedné věty. Někteří autoři⁷² takový postup nazývají ‚Strategickým principem‘. Podstatou je zjednodušení celé podnikové strategie do jednoduché fráze, která sice bude o něco méně přesná, avšak lidé ji budou moci použít v každé situaci. V praxi se něco takového děje zcela přirozeně, i když pochopitelně nevím, jestli firmy, které zmíním, používají přesně tento název. Nicméně hezkým příkladem může být konzultační společnost Bain & Company.⁷³ Ta má na webu uvedený princip ‚Výsledky a ne reporty‘. Z mého pohledu je celkem jasné, na co se mají lidé v každodenní praxi zaměřovat.“

„Taky mě jeden napadá!“ ozval se Alex. „Co tak Jack Welch, jež říkal, že všechny byznysy firmy GE mají být ve svém odvětví jedničky nebo dvojky.“⁷⁴

„Výborně, Alexi, děkuji.“

„Naším strategickým principem tedy bude ‚největší špeky za nejvyšší ceny‘,“ dodal Martin a všichni jsme se začali smát.

„Poslyš, ale to je geniální,“ ozvala se nakonec Gabriela. „Hezky tím

72 O strategii: 10 nejlepších příspěvků Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

73 What We Believe. BAIN & COMPANY [online]. 2023 [cit. 2023-09-26]. Dostupné z: <https://www.bain.com/about/what-we-believe/>

74 Jack Welch, The ‘Ultimate Manager’ Who Oversaw GE’s Rise To The Most Valuable Company, Dies at 84. GE [online]. 2020 [cit. 2023-09-26]. Dostupné z: <https://www.ge.com/news/reports/jack-welch-the-ultimate-manager-who-oversaw-ge-rise-to-the-most-valuable-company-dies-at-84>

říkáš, že si budete pečlivě vybírat ty nejtěžší projekty s nejvyšší marží.“

„Podle mě je z tvého principu celkem dobře cítit fokální strategii diferenciacie,“ přikývl Alex.

„Budu nad tím přemýšlet. Jak znám mé lidi, tak by se jim zrovna taková formulace určitě pozdávala,“ dodal Martin zamýšleně.

„Opravdu není potřeba celou situaci komplikovat. Například můj známý vlastní výrobní firmu, a jelikož následuje strategii nízkých nákladů, tak jeho legendární hláška je ‚Hlavně vše vyrobte co nejlevněji, jinak si to odvezete na smetiště.‘“

„Myslíš tedy, že samotný strategický princip stačí, aby lidé pobrali strategii tak, jak je potřeba?“ zeptala se Gabriela.

„Ne, popravdě si myslím, že samotný princip nestačí. Zejména u vaší velikosti si stojím za tím, že strategii celkem snadno vysvětlíte klidně i pomocí hezké grafiky. Pak budou všichni vědět, na které oblasti se budete zaměřovat a na které naopak ne a jaká čísla očekáváte. Ta čísla, tedy alespoň část, kterou lze veřejně sdílet, můžete demonstrovat například balancovanými skórovanými kartami nebo jakkoliv jinak. Strategický princip je spíše takovou třešničkou na dortu. Klíčovou myšlenkou je nedržet základní koncept strategie v šuplíku, ale mluvit o něm. Podotýkám základní koncept, všechny ty detailní analýzy bych v onom šuplíku držel, a to hezky pod zámkem.“

„A co když někdo se strategií nesouhlasí?“ zeptala se Gabriela.

„Velmi zajímavá a zároveň praktická otázka. Na jednu stranu by mě rozhodně zajímalo proč, jelikož daný člověk může vědět něco, co mi uniká. Rozhodně tedy nepodceňujte znalosti vašich lidí. Na druhou stranu, vedení podniku není demokracie, kde se všichni musíte shodnout, tak na to pamatujte.“

„Férová odpověď, děkuji.“

„Omlouvám se, že do toho skáču,“ ozval se Alex. „Let sice máme až za necelé dvě hodiny, nicméně aplikace mi ukazuje, že samotná cesta na

letiště může trvat kolem pětáctýřicet minut. Je čas se pohnout.“

„Patriku, prošli jsme všechno, nebo je potřeba, abychom zůstali déle?“ zeptal se Martin s odhodláním.

„Prošli jsme všechno, co bylo v plánu a jsem na vás velmi hrdý. Nasazení, jaké jste dnes ukázali, bylo ohromující a šlo vám to skvěle. Nemám nejmenší pochybnosti, že teď by každý, jak tu sedíte, zvládl diskusi o strategii. Proto navrhuji, abyste sebou hodili a chytili letadlo.“

„Je rozhodnuto,“ zavelel Martin, a když se už rozhodl, jednal rychlostí světla.

Všichni jsme si během dvou minut vzali své věci a vyrazili chodbou zpátky přes hotel. Naposledy jsem se ohlédl, abych se přes okno podíval na krásnou zahradu.

Jak jsme tak kráčeli chodbami směrem k východu, ozvala se Gabriela: „Mám ještě jeden dotaz. Jak často se taková strategie zvykne měnit?“ zeptala se schválně hlasitěji, aby ji slyšel i Martin s Alexem.

„Odpověď může znít malinko protichůdně,“ pousmál jsem se. „Každopádně, alespoň ten základní směr strategie se moc často nemění. Určitě si dokážete představit, jak zásadní změny byste museli udělat ve fungování celého podniku, kdybyste ho přeorientovali například ze strategie úzce zaměřené diferenciaci na široce zaměřenou strategii nízkých nákladů. Strategie prostě potřebuje čas a kolikrát její samotná implementace trvá měsíce.“

„To nezní až tak protichůdně,“ poznamenal Martin.

„Ona protichůdnost je spíše v tom, abyste se na druhou stranu nebáli strategii změnit, když je potřeba.“

Vyšli jsme z budovy a uviděli řidiče nervózně postávajícího před autem. Když jsme přistoupili k vozidlu, rychle otevřel zadní dveře. Nikdo však nenastoupil.

„Jak mám s jistotou vědět, že nastal čas na změnu strategie?“ pokračovala v rozhovoru Gabriela.

„Poslyšte, slibte mi jednu věc,“ odpověděl jsem vážně. „Vložte si do kalendáře, že se máte minimálně jednou měsíčně pečlivě zamyslet nad vaší strategií. Podstatou je, abyste se naučili myslet strategicky zcela přirozeně, což je v konečném důsledku mnohem důležitější než všechny plány. Popravdě, v praxi pozoruji různé přístupy, jak to představitelé firem dělají. Někdo si sedne nad analýzy sám a pečlivě je projde. Někdo si rovnou přizve zbytek vedení organizace. Jiní mají externího člověka, se kterým na toto téma pravidelně diskutují. Sami víte nejlépe, co vám sedí, a když se této aktivitě budete věnovat pravidelně, dovolím si tvrdit, že poznáte moment, kdy je potřeba strategii změnit.“

„Nezapomenu na to,“ usmála se Gabriela.

V rychlosti jsem se s každým rozloučil a Martin zůstal před autem stát jako poslední.

„Děkuji, že sis na nás udělal čas,“ řekl vážně a podali jsme si ruce.

„Udělal bys to samé,“ odvětil jsem s vědomím, že se nemýlím.

Martin jen přikývl, usmál se a nastoupil do auta. Když řidič nastartoval a vozidlo se pohnulo kupředu, ještě v rychlosti stáhl okénko, aby mi všichni tři naposled zamávali. Jejich auto nakonec zmizelo v ruchu velkoměsta a na mě zpoza budov dopadly poslední louče slunce, jež se pomalu chýlilo k západu.

Epilog

Jaro v Římě bylo příjemně teplé a večerní vzduch překypoval všemožnými vůněmi. Seděl jsem na tlumeně osvětlené terase restaurace s pohledem upřeným k famóznímu Pantheonu. Na obličejí se mi objevil lehký úsměv, když mi došlo, že samotná stavba nese jméno Marca Agrippu, onoho skvělého generála a stratéga. Jak příhodné pro dnešní den. Zavřel jsem oči a vychutnával zvuk fontány stojící jen pár metrů opodál.

Najednou mi zavibroval mobil. Byla to zpráva od Martina, kterou jsem hned otevřel hořící zvědavostí, jak dopadl let. Místo textu na mě čekalo krátké video, jak všichni tři běží přes odletovou halu, aby stihli nastoupit. Pak následovala fotka z Vídeňského letiště. Musel jsem se usmát, jelikož mi bylo jasné, že letadlo stihli jen tak tak.

Moje myšlenky však přerušila číšnice, která mi přinesla horkou čokoládu. Po celém dni jsem se rozhodl, že si ji zasloužím.

„Vypadáte unaveně, mohu vám přinést ještě něco?“ zeptala se taktně.

„Horká čokoláda všechno vyléčí, děkuji. Měl jsem jenom velmi dlouhý den.“

„A stál za to?“

„Bez nejmenších pochybností,“ odpověděl jsem upřímně.

„Možná byste o něm měl napsat knížku,“ odvětila s úsměvem a odešla.

Její poslední slova mi ještě dlouho vrtala hlavou, přičemž nade mnou svítily hvězdy.

Závěr

Vážení čtenáři,

je pro mě velkou poctou, pokud jste dočetli až sem. Chci především splnit svůj slib z úvodu a sdělit vám, jak se naše tři hlavní postavy po událostech popsanych v předchozích řádcích posunuly dál.

Martin nabízenou investici poměrně rezolutně odmítl, protože investorova vize byl odkup majoritního podílu s cílem integrace jejich klientské základny do vlastního podnikání. Martin si uvědomil, že takový krok by postupně vedl k zániku firmy, kterou vybudoval, a stejně tak i její konkurenční výhody. Rozhodl se proto ještě chvilku ve vedení vydržet a najít za sebe náhradu, což se mu už z části povedlo a teď postupně předává velení dál. Jeho aktuálním cílem je zůstat majoritním vlastníkem s téměř nulovým zapojením do vedení a věnovat se sobě a své rodině.

Gabriela osekala nerentabilní segmenty rychlostí světla a jasně si definovala, na co se chce soustředit. Tento jednoduchý krok, kterým se zbavila otěží, jí zvýšil zisk o desítky procent, avšak největší výzvou pro ni bylo říct některým klientům „ne“. Mezitím se daleko více opřela do tvorby systému organizace, přičemž inspirací jí byl právě Martin. Dnes je možné pozorovat první vlaštovky, jelikož její týmy jsou daleko více autonomní, a byť se prozatím nechystá z role CEO vystoupit, má citelně více času na skutečně strategická témata a samozřejmě také na západy slunce ve vinici s jejím manželem.

Alex si uvědomil, že jeho strategie není udržitelná a udělal poměrně razantní krok – snížil kvalitu materiálů, jež se používaly pro tisk zápisníků, redefinoval cílové segmenty a zároveň zvýšil ceny. Paradoxně, zvýšením ceny se mu nesnížil počet prodaných kusů, což jenom napovídá, jak nízká ta cena byla, a ještě zajímavější je, že zákazníci ocenili levnější papír, protože se na něj prý mnohem lépe píše. I přesto, že se Alexova

firma dostala ze ztráty, má před sebou ještě dlouhou cestu.

Poslední myšlenka na závěr. V případě, že vám toto nestandardní pojetí odborného textu vyhovovalo a hlavně přineslo výsledky v praxi, neváhejte mě o tom informovat přes web níže. Na základě zpětné vazby totiž mohu vytvořit podobným způsobem dílo z oblasti managementu, akvizice talentů, aplikované psychologie a dalších. Protože všechny tyto cesty vedou k jedinému cíli – dosahování požadovaných výsledků tváří v tvář konkurenci.

www.patrikbartko.com

Reference

Analýza vývoje ekonomiky ČR / prosinec 2022. Ministerstvo průmyslu obchodu [online]. Česko: MPO, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr---prosinec-2022--271795/>

ANSOFF, H. Igor, Edward J. MCDONNELL H. Igor ANSOFF. The new corporate strategy. New York: Wiley, 1988. ISBN 978-0471629504.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARTKO, Patrik. Strategie akvizice talentů [online]. Brno: NextGenTA, 2021 [cit. 2023-09-01]. ISBN 978-80-11-00381-4. Dostupné z: <https://www.patrikbartko.com/publikace-strategie-akvizice-talentu/>

Brown, Shona L., and Kathleen M. Eisenhardt. “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations.” *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, 1997, pp. 1–34. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2393807>. Accessed 9 Sept. 2023.

COLLIS, David J. Cynthia A. MONTGOMERY. Corporate strategy: resources and the scope of the firm. Chicago: Irwin, c1997. ISBN 0-256-17894-1.

Competitive and Corporate Strategy. Irwin Professional Publishing, U.S., 1996. ISBN 978-0256214239.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ Miloslav KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

Česká národní banka [online]. Česko: Česká národní banka, 2023 [cit. 2023-09-09]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 28. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

Český statistický úřad [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

D'Avèni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K.G. (2010), The age of temporary advantage. *Strat. Mgmt. J.*, 31: 1371-1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>

Digital finance: agreement reached on European crypto-assets regulation (MiCA). European Council [online]. EU: European Council, 2022 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/30/digital-finance-agreement-reached-on-european-crypto-assets-regulation-mica/>

DUHIGG, Charles. *Síla zvyku : proč děláme, co děláme, jak to změnit*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2021. ISBN 978-80-265-1048-2.

Enduring Ideas: The 7-Framework. MCKINSEY & COMPANY. McKinsey & Company [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Eurostat [online]. EU: eurostat, 2023 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

FREMONT-BARNES, Gregory. *The Royal Navy 1793–1815* [online]. Osprey Publishing, 2013 [cit. 2023-09-25]. ISBN 9781472802002.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:41c41450-6d2c-11eb-9f97-005056827e51>

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-737-5. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:85bfb630-ac37-11e4-a7a2-005056827e51>

Reference

Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y. and Harindranath, G. (2015), From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *Brit J Manage*, 26: 617-636. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>

International Labour Organization [online]. Switzerland: ILOSTAT, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/>

Jack Welch, The 'Ultimate Manager' Who Oversaw GE's Rise To The Most Valuable Company, Dies at 84. GE [online]. 2020 [cit. 2023-09-26]. Dostupné z: <https://www.ge.com/news/reports/jack-welch-the-ultimate-manager-who-oversaw-ges-rise-to-the-most-valuable-company-dies-at-84>

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 978-0875846514.

Macroeconomic projections. European Central Bank [online]. EU: ECB, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202306_eurosystemstaff~6625228e9f.en.html#toc6

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně srozumitelně: konkurenci strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Mueller, D. (1986). Profits in the Long Run. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511664731

OECD [online]. Paris: OECD, 2023 [cit. 2023-09-05]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/>

O strategii: 10 nejlepších příspěvků Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

PAPULA, Jozef, Zuzana PAPULOVÁ Ján PAPULA. Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-535-4.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.

Prognóza ČNB – léto 2023. Česká Národní Banka [online]. Česko: Česká Národní Banka, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Ruefli, T.W. and Wiggins, R.R. (2003), Industry, corporate, and segment effects and business performance: non-parametric approach. *Strat. Mgmt. J.*, 24: 861-879. <https://doi.org/10.1002/smj.350>

Scholz, Christian. “Planning procedures in German companies—Findings and consequences.” *Long Range Planning* 17 (1984): 94-103.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

Statistiky. Ministerstvo práce sociálních věcí [online]. Česko: MPSV, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/statistiky>

Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strat. Mgmt. J.*, 28: 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tiskové zprávy prohlášení Ministerstva financí vydané roce 2023. Ministerstvo financí České republiky [online]. Česko: MF CR, 2023 [cit. 2023-09-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023>

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

TZU, Sun. *The Art Of War*. Filiquarian, 2007. ISBN 978-1599869773.

What We Believe. BAIN & COMPANY [online]. 2023 [cit. 2023-09-26]. Dostupné z: <https://www.bain.com/about/what-we-believe/>

Reference

WHITE, Colin. Nelson Encyclopedia. Stackpole Books, 2002. ISBN 978-0811700139.

Wiggins, Robert & Ruefli, Timothy. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*. 13. 81-105. 10.1287/orsc.13.1.81.542.

