

# O strategii

10 nejlepších příspěvků  
z **Harvard Business Review**



# O STRATEGII

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
**[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)**  
**[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)**



## O STRATEGII

**10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review**

Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

  
**ALBATROS MEDIA** a.s.

# O strategii

10 nejlepších příspěvků  
z **Harvard Business Review**

M A N A G E M E N T P R E S S , P R A H A 2 0 1 8

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním advokátní kanceláře  
HAVEL & PARTNERS**



## O STRATEGII

10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review

Překlad: Tomáš Piňos

Obálku navrhl: Petr Foltera

Odpovědná redaktorka: Jarmila Frejtichová

Redigovala: Irena Ajjanová

Technická redaktorka: Andrea Pastorčáková

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Albatros Media, Petra Krušberská

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s., Husova 1881, HB

Authorized edition from the English language edition HBR's 10 Must Reads:  
On Strategy

Original work copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation

Vydalo nakladatelství Management Press roku 2018 ve společnosti

Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 31 994.

Translation © Tomáš Piňos, 2018

© Albatros Media a. s., 2018. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Objednávky knih:

[www.managementpress.cz](http://www.managementpress.cz), [www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)  
eshop@albatrosmedia.cz, bezplatná linka: 800 555 513

ISBN e-knihy 978-80-7261-557-5 (1. zveřejnění, 2018)

ISBN tištěné verze 978-80-7261-555-1 (1. vydání, 2018)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu.

V nakladatelství Management Press vydání 1.

Ediční řada Knihovna Světového managementu

  
**ALBATROS MEDIA** a.s.



Od skvělé strategie ke skvělé výkonnosti <i>Michael C. Mankins a Richard Steele</i>	237
Kdo je u kormidla? <i>Paul Rogers a Marcia Blenková</i>	259
<i>O autorech</i>	281
<i>Rejstřík</i>	283

Vážení čtenáři,

velice mě těší, že se nám ve spolupráci s nakladatelstvím Management Press podařilo vydat další publikaci z úspěšné edice časopisu *Harvard Business Review*, v němž publikují celosvětově uznávaní odborníci a analytici, jež se dlouhodobě a systematicky věnují oblasti rozvoje firem a jejich řízení. Loni jste se mohli seznámit s výběrem článků zaměřených na komunikaci. Nyní máte před sebou sborník, který poprvé vyšel v roce 2011 pod názvem *HBR's 10 Must Reads: On Strategy* a který, jak již název napovídá, se opět v rozsahu deseti příspěvků věnuje jednomu ústřednímu tématu – strategii.

O strategii jakožto prostředku k dosahování konkrétních cílů toho bylo napsáno z různých perspektiv a oborů mnoho. Dodnes nás např. fascinuje více než dva a půl tisíce let staré pojednání mistra Suna *Umění války*, který úspěch podmiňoval soustavnou přípravou či předvídáním dalších kroků „protivníka“. I vybrané články v tomto sborníku nahlíží na moderní byznys jako na „souboj“ mezi společnostmi v rámci vysoce konkurenčního prostředí, v němž může dlouhodobě uspět pouze ten, kdo jedná s promyšlenou strategií.

Hned v úvodní stati nás americký ekonom Michael E. Porter upozorňuje na jeden z tržních paradoxů. Pokud většina firem v daném segmentu zboží a služeb klade důraz pouze na svoji výkonost a porovnává se s konkurencí jen skrze tzv. provozní efektivitu, po určité době dojde ke konkurenčnímu sblížení firem, které lze jen stěží rozeznat jednu od druhé. Výsledkem je stav, kdy se sice neustále zlepšuje provozní efektivita a posouvá hranice produktivity, nicméně nikdo z této destruktivní konkurenční situace významně neprofituje. Proto by se měly firmy intenzivně zabývat strategickým stanovením pozice značky na trhu (strategický positioning), což v praxi znamená vykonávat jiné aktivity než konkurence, případně aktivity podobné, ale prováděné odlišným způsobem. Jinými slovy, Porter firmám doporučuje, aby se snažily dosáhnout trvale udržitelné konkurenční výhody díky zachování odlišnosti od ostatních.

Při zpětném pohledu si uvědomuji, že jsme strategii preferovanou Porterem takřka do puntíku úspěšně aplikovali i v případě naší kanceláře. Když jsme ji v roce

2001 se čtyřmi dalšími kolegy zakládali, řada lidí nás odepisovala, protože podle jejich názoru již byl trh s právními službami v České republice satureován. Ve skutečnosti to však byla pravda jen částečná. Na trhu sice existovala celá řada malých i velkých advokátních kanceláří, nicméně jejich zaměření bylo většinou lokální. My jsme však viděli obrovský potenciál v mezinárodní spolupráci, proto jsme se hned v počátcích zaměřili na práci pro zahraniční společnosti, které hledaly v České republice zastoupení. Kromě efektivy a rozumné cenové politiky jsme jim dokázali oproti konkurenci nabídnout přidanou hodnotu postavenou např. na perfektním klientském servisu přesahujícím „pouhé“ poskytování právních služeb nebo orientaci v jejich podnikatelském odvětví a také znalost managementu a ekonomie, tedy porozumění manažerskému rozhodování. Studium těchto oblastí nás ostatně přivedlo k myšlence podporovat nejlepší světové publikace z ekonomie a managementu a poskytnout jejich překlad nejen našim klientům, ale i dalším čtenářům v České republice a na Slovensku.

Koho zatím míjel bestseller *Strategie modrého oceánu* od autorské dvojice W. Chan Kima a Renée Mauborgne, vřele doporučuji jejich stejnojmenný článek, v němž koncept strategie modrého oceánu rovněž shrnují. Uvědomit si při řízení firmy, jak moc je důležité hledat neobjevený nebo nevyužitý tržní potenciál (modrý oceán) a nespoléhat se pouze na konkurenční boj v již existující paletě odvětví a služeb (rudý oceán), považuji rovněž za jednu z klíčových strategií pro skutečně efektivní firemní rozvoj. I naše kancelář, která v průběhu let dosáhla vedoucího postavení na česko-slovenském právním trhu, si nemůže dovolit ustrnout. Proto i my v modrém oceánu, v němž se poptávka vytváří, místo aby se o ni bojovalo, průběžně „lovíme“ nové a nové služby šité přesně na míru našim klientům. A pokud je po určitém čase konkurence okopíruje, dokážeme si díky jejich synergické provázanosti klienty udržet.

Ale vraťme se ke knize. Pro mě osobně je velmi dobrým rádcem při řízení a směřování firmy, a to zejména poté, co jsme dosáhli vedoucího postavení na advokátním trhu a začali se místo rychlého růstu zaměřovat na trvalé vedení a posílení naší pozice. Díky množství prakticky orientovaných rad opřených o konkrétní příklady mohu tuto knihu vřele doporučit každému vrcholovému manažerovi, firemnímu lídrovi, ale i všem, kteří uvažují o založení vlastní firmy.

Přeji všem užitečné a inspirativní čtení.

**Jaroslav Havel,**

zakladatel a řídicí partner advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS



# Co je strategie?

*Michael E. Porter*

## **I. Provozní efektivita není strategie**

**TÉMĚŘ DVĚ DESETILETÍ** se manažeři snaží naučit hrát podle nových pravidel. Firmy musí být dostatečně flexibilní, mají-li rychle reagovat na změny konkurence a trhů. Musí neustále testovat svou výkonnost, aby dosahovaly dokonalého standardu. Musí výrazně využívat outsourcing, aby se těšily patřičné výkonnosti. A musí posilovat několik klíčových schopností, chtějí-li si udržovat náskok před soupeři.

Positioning (stanovení pozice značky) – který býval základem strategie – je již odmítán jako příliš statická metoda vzhledem k dnešním dynamickým trhům a měnícím se technologiím. Podle nového dogmatu mohou konkurenti rychle okopírovat jakoukoli tržní pozici a konkurenční výhoda je nanejvýš dočasná.

Tato přesvědčení jsou však nebezpečné polopravdy, kvůli kterým se čím dál více společností dostává na sceně vzájemně destruktivní konkurence. Některé bariéry konkurence samozřejmě odpaďávají s tím, jak se zmírňuje regulace a jak se trhy globalizují. Firmy správně investovaly energii, aby byly štíhlejší a pohotovější. V mnoha odvětvích je však to, co někteří nazývají *hyperkonkurencí*, spíše sebepoškozováním než výsledkem měnící se formy konkurence.

Příčinou tohoto problému je neschopnost rozlišovat mezi provozní efektivitou a strategií. V rámci úsilí o produktivitu, kvalitu a rychlost se zrodilo pozoruhodné množství nástrojů a způsobů řízení: komplexní řízení kvality, benchmarking (měření a analýza procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních), konkurence založená na čase, outsourcing, partnerství, reengineering či řízení změn. I když jsou výsledná zlepšení často velmi výrazná, mnoho společností nedokáže proměnit tyto úspěchy v trvale udržitelnou ziskovost. A krok za krokem, téměř nepostřehnutelně, nahradily strategii manažerské nástroje. S tím, jak se manažeři snaží dosahovat zlepšení na všech frontách, vzdalují se od uskutečnitelných konkurenčních pozic.

### **Provozní efektivita: je nezbytná, nikoli však dostatečná**

Provozní efektivita i strategie jsou nezbytnými předpoklady vyšší výkonnosti, která je konečnou primárním cílem jakékoli firmy. Fungují však velmi odlišně.

Organizace může předstihnout konkurenty, jedině když docílí odlišnosti, kterou si dokáže udržet. Musí svým zákazníkům nabídnout vyšší hodnotu, nebo vytvořit srovnatelnou hodnotu za nižší cenu, případně docílit obojího. Aritmetiku vyšší ziskovosti pak lze vyjádřit takto: díky poskytování vyšší hodnoty může firma účtovat vyšší průměrné jednotkové ceny; výsledkem vyšší efektivity jsou nižší průměrné náklady na jednotku.

Veškeré rozdíly mezi firmami, týkající se nákladů či cen, nakonec pramení ze stovek aktivit, nutných k vytvoření, produkci, prodeji a dodání produktů či služeb. Náklady se generují výkonem aktivit a výhoda nižších nákladů pramení z toho, že daná firma vykonává určité aktivity efektivněji než konkurence. Zdrojem rozdílnosti je také volba těchto aktivit a způsob jejich provádění. Aktivity jsou tudíž základem konkurenční výhody. Celková výhoda či nevýhoda pramení ze všech organizačních aktivit, nikoli jen z některých.<sup>1</sup>

Provozní efektivita (operational effectiveness – OE) znamená, že firma vykonává podobné aktivity *lépe* než konkurenti. Provozní efektivita zahrnuje výkonnost, to však není vše. Týká se jakéhokoli množství postupů, díky kterým může organizace lépe využívat svoje zdroje, například když zredukuje vady u výrobků nebo když rychleji vyvíjí kvalitnější produkty. Strategický positioning oproti tomu znamená provádění *jiných* aktivit než u konkurence, případně výkon podobných aktivit *odlišným* způsobem.

Rozdíly v provozní efektivitě firem se týkají nejrůznějších aspektů. Některé společnosti dokážou více vytěžít ze svých zdrojů než jiné, neboť eliminují promarněné úsilí, využívají vyspělejší technologie, lépe motivují své zaměstnance nebo lépe rozumějí tomu, jak řídit konkrétní činnosti nebo sady činností. Tyto rozdíly v provozní efektivitě

## Stručné shrnutí

Bezpočet aktivit, které jsou součástí vývoje, produkce a prodeje produktů či služeb, je základem konkurenční výhody. **Provozní efektivita** znamená, že firma vykonává tyto aktivity lépe – tedy rychleji nebo s nižším počtem vstupů a závad – než konkurence. Organizace mohou z provozní efektivitě vytěžit obrovské výhody, jak se to podařilo japonským firmám v 70. a 80. letech díky takovým postupům, jakými jsou komplexní řízení kvality nebo nepřetržitě zlepšování. V rámci konkurenčního boje však problém provozní efektivitě spočívá v tom, že je snadné napodobit nejlepší postupy. Když je začnou uplatňovat všichni konkurenti v daném odvětví, **hranice produktivity** – tedy maximální hodnota, kterou může firma

poskytnout vzhledem k daným nákladům, nejlepším dostupným technologiím a manažerským postupům – se rozšiřuje a současně se snižují náklady a zvyšuje hodnota. Výsledkem takové konkurence je absolutní zlepšení provozní efektivitě, ovšem relativní zlepšení pro nikoho. A čím více společnosti testují a porovnávají svou výkonnost, tím výraznější je **konkurenční sbližování** – jinak řečeno, tím méně lze jednu firmu odlišit od druhé.

Cílem **strategického positioningu** je dosažení trvale udržitelné konkurenční výhody díky zachování toho, čím se daná firma liší od ostatních. Znamená to, že firma vykonává *jiné* aktivity než konkurenti, případně *podobné* aktivity odlišným způsobem.

jsou významným zdrojem rozdílů v ziskovosti mezi jednotlivými konkurenty, neboť mají přímý dopad na relativní nákladovou pozici a míru odlišení.

Rozdíly v provozní efektivitě byly základem japonské převahy nad západními firmami v 80. letech. Provozní efektivita japonských společností byla mnohem vyšší, takže tyto firmy mohly současně nabídnout nižší ceny a vyšší kvalitu. Stojí za to se tímto tématem zabývat podrobněji, neboť z něj vychází mnoho současných poznatků o konkurenci. Představte si na chvíli *hranici produktivity*, která představuje souhrn veškerých nejlepších postupů v kterémkoli okamžiku. Uvažujte o ní jako o maximální hodnotě, kterou může společnost nabízející určitý produkt či služby vytvořit při daných nákladech, s využitím nejlepších dostupných technologií, dovedností, manažerských postupů a nakoupených zdrojů. Hranice produktivity se může týkat jednotlivých aktivit, skupin propojených aktivit, jako jsou zpracování objednávek a výroba, nebo veškerých firemních aktivit. Jestliže organizace zlepší svou provozní efektivitu, přiblíží se k této hranici. Může to vyžadovat kapitálové investice, změnu personálu nebo prostě nové způsoby řízení.

Hranice produktivity se neustále rozšiřuje s tím, jak vznikají nové technologie, zavádí se nové manažerské přístupy a k dispozici jsou nové informace. Laptopy, mobilní komunikace, internet a software typu Lotus Notes například předefinovaly hranici produktivity u prodejních činností a přinesly velké možnosti propojení prodeje s takovými činnostmi, jako jsou zpracování objednávek a zákaznický servis. Podobně platí, že štíhlá výroba, která zahrnuje skupinu různých aktivit, umožnila výrazné zlepšení výrobní produktivity a využití aktiv.

## Myšlenka v praxi

Základem strategického positioningu jsou tři klíčové principy:

### 1. Strategie znamená vytváření unikátní a cenné pozice, zahrnující odlišnou sadu aktivit.

Strategická pozice pramení ze tří různých zdrojů:

- uspokojování několika potřeb mnoha zákazníků (firma Jiffy Lube nabízí jen mazací oleje pro automobily)
- uspokojování mnoha potřeb malého množství zákazníků (společnost Bessemer Trust cílí jen na velmi zámožné klienty)
- uspokojování mnoha potřeb velkého množství zákazníků na úzce vymezených trzích (společnost Carmike Cinemas funguje jen ve městech s populací do 200 000)

### 2. Strategie vyžaduje, abyste konali kompromisy v rámci konkurenčního boje – a rozhodovali se, co *nedělat*.

Některé aktivity jsou nekompatibilní; zisků v určité oblasti lze tudíž dosáhnout jen na úkor jiné oblasti. Mýdlo Neutrogena má například spíše pozici zdravotnického produktu než hygienického prostředku. Firma říká „ne“ prodeji, založenému na dezodorizaci, vzdává se velkého objemu produkce a obětuje výrobní efektivnost. Rozhodnutí společnosti Maytag rozšířit svou produktovou řadu a odkoupit další značky

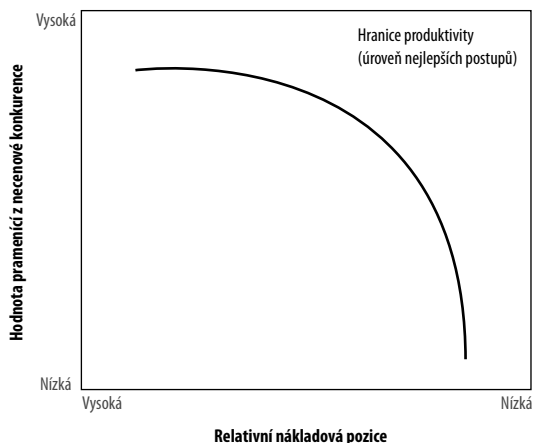
oproti tomu představovalo neschopnost konat obtížné kompromisy: posílení výnosů bylo dosaženo na úkor rentability tržeb.

### 3. Strategie zahrnuje i „sladění“ mnoha organizačních aktivit.

Sladění souvisí s tím, jak se jednotlivé firemní aktivity vzájemně ovlivňují a posilují. Vanguard Group například sladuje veškeré činnosti prostřednictvím nízkonákladové strategie; rozděljuje fondy přímo mezi spotřebitele a minimalizuje obrat portfolia. Sladění pohání jak konkurenční výhodu, tak udržitelnost: když se jednotlivé aktivity vzájemně posilují, konkurenti je nemohou snadno okopírovat. Když se firma Continental Lite pokusila napodobit několik aktivit společnosti Southwest Airlines, ne však celý její systém, výsledky byly katastrofální.

Zaměstnanci potřebují určitý návod, jak spíše prohloubit strategickou pozici než ji rozšiřovat nebo z ní slevovat. Jde o to, jak rozšířit unikátní pozici firmy a současně posílit sladění jejich aktivit. Rozhodování o tom, na kterou cílovou skupinu zákazníků se zaměřit a které potřeby uspokojovat, vyžaduje disciplínu, schopnost vymezit hranice a upřímnou komunikaci. Není pochyb o tom, že strategie a leadership jsou nerozlučně propojeny.

## Provozní efektivita versus strategický positioning



Minimálně posledních deset let se manažeři pokoušejí zvýšit provozní efektivitu svých společností. S pomocí programů, jakými jsou komplexní řízení kvality, konkurence založená na čase a benchmarking, změnili způsob vykonávání jednotlivých aktivit tak, aby eliminovali neefektivní činnosti, zvýšili spokojenost zákazníků a docílili nejlepších postupů. Ve snaze udržet krok s měnící se hranicí produktivity začali manažeři uplatňovat takové postupy, jakými jsou neustálé zlepšování, posilování pravomocí, řízení změn nebo tzv. učící se organizace. Oblíbenost outsourcingu a virtuální korporace dokládá sílící přesvědčení, že je obtížné vykonávat veškeré činnosti stejně produktivně, jak se to daří specialistům.

Když se firmy blíží k hranici produktivity, mohou současně zlepšit mnoho aspektů své výkonnosti. Například výrobci, kteří si v 80. letech osvojili japonskou metodu rychlých změn, dokázali současně snížit náklady a zvýšit úroveň odlišení. To, co bývalo vnímáno jako skutečný kompromis – například mezi defekty a náklady – se ukázalo být spíše

iluzí, pramenící z chabé provozní efektivity. Manažeři se naučili takové falešné kompromisy odmítat.

Neustálé zlepšování provozní efektivity je nutné v zájmu dosahování vyšších zisků. Obvykle to však nestačí. Jen malému množství firem se daří delší dobu úspěšně konkurovat na základě provozní efektivity a udržet si náskok před soupeři je den za dnem obtížnější. Nejzřetelnějším důvodem této skutečnosti je rychlé šíření nejlepších postupů. Konkurenti mohou rychle napodobit manažerské postupy, nové technologie, kvalitnější zdroje a lepší způsoby uspokojování potřeb zákazníků. Nejpoužitelnější řešení – taková, která lze použít v nejrůznějších situacích – se šíří nejrychleji. Zamyslete se například nad bujením metod provozní dokonalosti (operational excellence – OE), které se zrychluje díky podpoře poradenských firem.

Konkurence, založená na provozní dokonalosti, posouvá hranici produktivity a účinně zvyšuje tuto latku pro všechny zúčastněné. I když však tento způsob obchodní soutěže vede k absolutnímu zlepšení provozní efektivity, jejím výsledkem je relativní zlepšení pro nikoho. Jako příklad nám může posloužit odvětví komerčního tisku, jehož hodnota ve Spojených státech přesahuje 5 miliard dolarů. Hlavní hráči – R. R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press a Big Flower Press – si ostře konkurují, nabízejí stejné technologie tisku (například hlubotisk nebo ofsetový tisk), mohutně investují do stejných nových přístrojů, dosahují rychlejšího tisku a redukují obsluhu tiskáren. Výsledné zisky, pramenící z vyšší produktivity, však bývají kořistí zákazníků a dodavatelů zařízení a nevedou k vyšší ziskovosti. I ziskové marže lídra tohoto odvětví, společnosti Donnelley, jež v 80. letech trvale přesahovaly 7 %, spadly v roce 1995 na 4,6 %. Tento vzorec se projevuje v nejrůznějších odvětvích. Dokonce i japonské firmy, průkopníci této nové obchodní soutěže, se potýkají s neustále nízkými zisky. (Viz „Japonské společnosti mívají zřídka strategie“).

Druhý důvod, proč je zvýšená provozní efektivita nedostačující – konkurenční sblížení – je nenápadnější a záluďnější. Čím více firmy

# Japonské společnosti mívají zřídka strategie

**JAPONCI SPUSTILI GLOBÁLNÍ** revoluci v provozní efektivitě v 70. a 80. letech a jako první zavedli postupy, jakými jsou komplexní řízení kvality a neustálé zlepšování. V důsledku toho se japonští výrobci mnoho let těšili výrazným výhodám, týkajícím se nákladů a kvality.

Japonské firmy nicméně zřídka vyvinuly odlišné strategické pozice, o kterých se píše v tomto článku. Ty, kterým se to podařilo – například Sony, Canon a Sega – byly v tomto ohledu spíše výjimkami. Většina japonských společností se vzájemně napodobuje a kopíruje. Všichni konkurenti nabízejí veškeré produktové variace, funkce a služby; využívají všechny kanály a vzájemně kopírují rozvržení továren.

Dnes je jednodušší uvědomit si rizika japonského způsobu obchodní soutěže. V 80. letech, kdy se konkurenti pohybovali daleko od hranice produktivity, bylo možno trvale vítězit na základě nákladů a kvality. Všechny japonské firmy rostly v rámci expandující domácí

uplatňují metodu benchmarkingu, tím jsou si podobnější. Čím více tito konkurenti zadávají výkon svých činností zdatným třetím stranám, častěji těm stejným, tím více jsou tyto činnosti obecně použitelné. S tím, jak konkurenti vzájemně kopírují své postupy vedoucí ke zvýšení kvality, delšímu trvání cyklů nebo partnerství s dodavateli, jejich strategie se sblíží a obchodní soutěž se stává sérií závodů na stejných tratích, které nemůže nikdo vyhrát. Konkurence, založená jen na provozní efektivitě, je vzájemně destruktivní a vede k vysilující válce, kterou lze zastavit jen omezením konkurence.

Současná vlna průmyslové konsolidace prostřednictvím fúzí dává smysl v kontextu konkurence, založené na provozní dokonalosti. Mnoho společností, které jsou poháněny různými zdroji, postrádají však jakoukoli strategickou vizi, nevymyslelo nic lepšího než odkoupení konkurentů. Firmy, které zůstaly, často jen přežily ostatní, nejsou to společnosti s opravdovou konkurenční výhodou.

Po desetiletí výrazného nárůstu provozní efektivity se dnes mnoho organizací potýká s klesajícími výnosy. Do manažerských mozků se vryl princip neustálého zlepšování. Jeho nástroje však bezděčně



ekonomiky a díky pronikání na globální trhy. Zdálo se, že jsou nezastavitelné. S tím, jak se zmenšují rozdíly v provozní efektivitě, se však japonské společnosti chytají do vlastní pasti. Chtějí-li se vymanit ze vzájemně destruktivních bitev, které ničí jejich výkonnost, musí se naučit strategii.

Aby toho dosáhly, budou zřejmě muset překonat silné kulturní bariéry. Japonsko je proslulé svým zaměřením na dosahování konsensu a tamní firmy mají výraznou tendenci rozdíly mezi jednotlivci spíše urovnávat než zdůrazňovat. Strategie na druhou stranu vyžaduje tvrdé volby. Japonci mají rovněž hluboce zakořeněnou tradici služby, která je předurčuje k tomu, že udělají vše možné, aby uspokojili veškeré potřeby zákazníka. Firmy, které takto soutěží, zastírají svou odlišnou pozici a snaží se nabízet všechno všem.

Tyto postřehy pramení z autorova výzkumu, prováděného s Hirotake Takeuchim a s pomocí Mariko Sakakibarové.

---

vedou tyto firmy k imitování a homogenosti. Manažeři postupně umožnili, aby provozní efektivita odsunula strategii. Výsledkem je nulová konkurence, stagnující nebo klesající ceny a tlaky na snižování nákladů, což omezuje schopnost firem realizovat dlouhodobé investice.

## **II. Strategie se opírá o unikátní činnosti**

Konkurenční strategie je o odlišnosti. Znamená to promyšlenou volbu odlišné sady aktivit, vedoucích k nabídnutí unikátní hodnoty.

Firma Southwest Airlines například nabízí krátké, nízkonákladové lety mezi městy střední velikosti a sekundárními letišti velkoměst. Southwest se vyhýbá velkým letištím a nelétá na dlouhé vzdálenosti. K jeho zákazníkům patří obchodní cestující, rodiny a studenti. Časté odlety a nízké ceny lákají zákazníky, citlivé na ceny, kteří by jinak cestovali autobusem nebo autem, a cestující, orientované na pohodlí, kteří by si vybrali aerolinky, nabízející kompletní služby, na jiných linkách.

Většina manažerů definuje strategický positioning s ohledem na své zákazníky: „Společnost Southwest Airlines slouží například zákazníkům, citlivým na ceny a pohodlí.“ Základem strategie jsou však aktivity – jedná se o rozhodnutí provádět určité činnosti jinak, případně provádět jiné činnosti než konkurenti. Jinak by strategie nebyla ničím významnějším než marketingovým sloganem, který by v konkurenci neobstál.

Aerolinky, nabízející kompletní služby, se snaží přepravovat zákazníky z téměř kteréhokoli bodu A do kteréhokoli bodu B. Aby obsáhly velké množství destinací a obsloužily pasažéry v rámci letů s mezipřistáním, využívají tyto společnosti systém hub-and-spoke (centrum a pa-prsek) na velkých letištích. Ve snaze přilákat pasažéry, kteří touží po vyšším komfortu, nabízejí volbu mezi první třídou a byznys třídou. A aby uspokojili zákazníky, kteří musí změnit svoje plány, koordinují letové řády, odbavují a přepravují zavazadla. Jelikož někteří pasažéři cestují mnoho hodin, nabízejí jim tyto aerolinky občerstvení.

Firma Southwest oproti tomu upravuje veškeré svoje aktivity tak, aby poskytovala nízkonákladové, pohodlné služby na konkrétních linkách. Díky rychlému střídání letadel u odletových bran, které trvá maximálně 15 minut, mohou letouny Southwest létat více hodin než stroje konkurence a firma může nabízet více odletů s nižším počtem letadel. Southwest nenabízí občerstvení, přidělená místa, odbavování zavazadel u letů s mezipřistáním, v rámci kterých pasažéři mění přepravce, ani prémiové třídy služeb. Díky automatickému prodeji letenek u odletových bran nemusí zákazníci využívat cestovní agentury a společnost Southwest jim nemusí platit provize. Standardizovaná flotila 737 letounů zvyšuje efektivitu technické údržby.

Společnost Southwest si vytýčila unikátní a cennou strategickou pozici, založenou na přizpůsobených aktivitách. Na linkách, obsluhovaných firmou Southwest, by aerolinky, nabízející kompletní služby, nemohly nabídnout stejně pohodlný a nízkonákladový servis.

Ikea, globální maloprodejce nábytku se sídlem ve Švédsku, má také jasnou strategickou pozici. Ikea cílí na mladé kupce nábytku, kteří chtě-

jí stylové zboží za nízké ceny. Z tohoto marketingového konceptu se stává strategická pozice díky upravené sadě aktivit, díky níž celý systém funguje. Podobně jako Southwest, i Ikea se rozhodla, že bude vykonávat své aktivity jinak než konkurence.

## Nacházení nových pozic: výhoda nově příchozích

**STRATEGICKÁ KONKURENCE** může být vnímána jako proces vnímání nových pozic, které mohou odlákat zákazníky od zavedených pozic nebo přitáhnout nové zákazníky na trh. Kupříkladu supermarket s širokou nabídkou zboží v rámci jediné produktové kategorie získávají podíl na trhu na úkor prodejen, které nabízejí omezený výběr v rámci mnoha kategorií. Objednávkové katalogy získávají zákazníky, kteří touží po pohodlí. Firmy, okupující určité pozice, i podnikatelé, rozjíždějící nový byznys, čelí v zásadě stejným výzvám při hledání nových strategických pozic. V praxi však mají nováčci výhodu. Strategické pozice nebývají často zjevné a jejich nacházení vyžaduje kreativitu a porozumění. Noví hráči často objevují unikátní pozice, které jsou k dispozici, bývají však zavedenými hráči přehlédnuty. Ikea například objevila skupinu zákazníků, která byla přehlížena nebo jejíž potřeby nebyly dostatečně uspokojovány. Vstup společnosti Circuit City Stores do odvětví ojetých aut prostřednictvím prodejce CarMax byl založen na odlišném vykonávání činností – na výrazné renovaci aut, záručních lhůtách, jasně stanovených cenách, sofistikovaném využívání vlastních forem financování – jež bylo dlouho k dispozici pro zavedené hráče.

Nově příchozí hráči mohou prosperovat díky obsazení pozic, které konkurence dříve okupovala, jež však opustila po letech napodobování a rozkročování do jiných oblastí. A noví hráči, přicházející z jiných odvětví, mohou vytvářet nové pozice díky odlišným činnostem, jež si přinášejí ze svých předchozích působišť. CarMax výrazně čerpá z odborných znalostí Circuit City, týkajících se řízení, úvěrových služeb a dalších aktivit, patřících do prodeje spotřební elektroniky.

Většinou se však nové pozice objevují v souvislosti se změnami. Objevují se nové skupiny zákazníků a možnosti nakupování; s tím, jak se vyvíjí společnost, vznikají nové potřeby; objevují se nové distribuční kanály; vyvíjí se nové technologie; k dispozici jsou nové stroje či informační systémy. Díky takovým změnám mohou noví hráči, kteří nejsou omezovali dlouhým působením v daném odvětví, snadněji vnímat potenciál nových způsobů konkurence. Na rozdíl od zavedených firem bývají nováčci flexibilnější, neboť nemusí volit kompromisy, související s existujícími aktivitami.

Představte si typickou prodejnu nábytku. K vidění jsou zde vzorky zboží. V jedné části je 25 pohovek; v další části se předvádí 5 jídelních stolů. Tyto položky však představují jen zlomek toho, co je pro zákazníky k dispozici. Desítky katalogů, předvádějících vzory látek nebo dřeva nebo různé styly, nabízejí spotřebitelům tisíce variant produktů, ze kterých si mohou vybrat. Prodejci často provázejí zákazníky prodejnou, zodpovídají jejich dotazy a pomáhají jim orientovat se v neuvěřitelně bohaté nabídce. Jakmile si zákazník vybere, objednávka putuje ke třetí straně – výrobci nábytku. S trochou štěstí je nábytek dodán do zákaznickova domu během šesti až osmi týdnů. Jedná se o hodnotový řetězec, který klade maximální důraz na úpravy zboží podle potřeb zákazníka a služby, znamená však vysoké náklady a ceny.

Ikea oproti tomu slouží spotřebitelům, kteří rádi obětují služby výměnou za příznivé ceny. Místo prodejců, kteří by se prodírali prodejnami se zákazníky, využívá Ikea samoobslužný model, založený na jasných displejích. Místo toho, aby se Ikea spoléhala výhradně na jiné výrobce nábytku, vyvíjí svůj nízkonákladový, modulární nábytek, který lze snadno sestavit a zapadá do strategické pozice této společnosti. Ikea předvádí ve svých rozlehlých prodejnách všechny produkty, jež má v nabídce, v prostředí připomínajícím pokoje, takže zákazníci nepotřebují dekorátora, s jehož pomocí by si udělali představu o tom, jak lze jednotlivé části nábytku složit. V prodejnách jsou i sklady, ve kterých jsou produkty uloženy v boxech na paletách. Od zákazníků se očekává, že si sami zboží vyzvednou a odvezou. Ikea vám dokonce prodá i střešní nosič na auto, který můžete vrátit během příští návštěvy a který vám Ikea refunduje.

Ačkoli nízkonákladová pozice firmy Ikea do značné míry vychází z principu „udělej si sám“, tato společnost nabízí mnoho služeb navíc, jež u konkurence chybějí. Jednou z nich je hlídání dětí v prodejnách. Další výhodou je delší otvírací doba. Tyto služby jsou unikátním způsobem sladěny s potřebami zákazníků, kteří jsou mladí, nejsou zámožní, pravděpodobně mají děti (ne však chůvy), a jelikož chodí do práce, nakupují během pozdějších hodin.

## Počátky strategických pozic

Strategické pozice pramení ze tří odlišných zdrojů, které se vzájemně nevylučují a často se překrývají. Strategická pozice může vycházet z produkce podmnožiny produktů či služeb daného odvětví. Nazývám to *positioningem, založeným na různorodosti*, neboť vychází spíše z volby určité varianty produktu či služby než ze zákaznických segmentů. Positioning, založený na různorodosti, má ekonomický smysl, je-li firma schopna nejlépe produkovat výrobky či služby s využitím odlišných činností.

Společnost Jiffy Lube International se například specializuje na automobilové lubrikanty a nenabízí žádné jiné služby, související s opravami a údržbou. Výsledkem jejího hodnotového řetězce je rychlejší služba s nižšími náklady než u široce zaměřených autoservisů, což je natolik atraktivní kombinace, že mnoho zákazníků rozděluje své nákupy, mazací olej nakupuje u specializovaného výrobce Jiffy Lube a další služby poptává u konkurentů.

The Vanguard Group, lídr odvětví vzájemných fondů, je dalším příkladem positioningu, založeného na různorodosti. Vanguard nabízí řadu běžných akciových a dluhopisových fondů a také fondů peněžního trhu, jež nabízejí předvídatelnou výkonnost a nejnižší možné náklady. Investiční přístup této společnosti je založen na promyšleném obětování možnosti výjimečných výsledků během určitého roku výměnou za relativně dobrou výkonnost v rámci kteréhokoli roku. Firma Vanguard je například známa svými indexovými fondy. Vyhýbá se sázení na úrokové sazby. Manažeři fondů drží úroveň obchodování nízko, což udržuje i výdaje na nízké úrovni; firma kromě toho nedoporučuje zákazníkům rychlý nákup a prodej, neboť tento přístup zvyšuje náklady a může nutit manažera fondu, aby obchodoval v zájmu rozmístění nového kapitálu a získání hotovosti na umoření splátek. Vanguard má rovněž konzistentní, nízkonákladový přístup k řízení distribuce, zákaznickému servisu a marketingu. Mnozí investoři začleňují jeden či více Vanguardových fondů do svého portfolia, zatímco od konkurentů nakupují agresivně řízené nebo specializované fondy.

Lidé, kteří jsou zákazníky společností Vanguard a Jiffy Lube, reagují na kvalitnější hodnotový řetězec v rámci konkrétního typu služeb. Positioning, založený na různorodosti, může sloužit velkému množství zákazníků, uspokojuje však jen část jejich potřeb.

Druhým zdrojem strategické pozice je uspokojování většiny nebo všech potřeb konkrétní skupiny zákazníků. Nazývám to *positioningem, založeným na potřebách*, což se více blíží tradičnímu principu cílení na určitý zákaznický segment. Objevuje se, když existují skupiny zákazníků s odlišnými potřebami a když tyto potřeby mohou být nejlépe uspokojovány prostřednictvím uzpůsobené sady aktivit. Některé skupiny zákazníků jsou více citlivé na ceny než jiné, požadují jiné funkce produktů a potřebují jiné množství informací, podpory a služeb. Zákazníci společnosti Ikea jsou dobrým příkladem takové skupiny. Ikea chce uspokojovat veškeré potřeby svých cílových zákazníků, související s vybavením domácnosti, nikoli jen některé.

## Souvislost s obecně použitelnými strategiemi

**V KNIZE KONKURENČNÍ STRATEGIE** (Competitive Strategy, The Free Press, 1985) jsem představil koncept obecně použitelných strategií – řízení nákladů, odlišení a soustředění – který představuje alternativní strategické pozice v rámci daného odvětví. Obecně použitelné strategie zůstávají užitečné pro charakterizování strategických pozic na nejjednodušší a nejširší úrovni. Vanguard je třeba příkladem strategie řízení nákladů, zatímco Ikea se svou úzkou skupinou zákazníků je příkladem zaměření na náklady. Neutrogena je příkladem výrazného odlišení. Základy positioningu – potřeby, odlišnosti a přístup – stavějí na specifitějším chápání těchto obecně použitelných strategií. Ikea i Southwest se například soustřeďují na náklady, Ikea se však zaměřuje na potřeby určité skupiny zákazníků, zatímco Southwest nabízí konkrétní škálu služeb. Obecně použitelné strategie přinesly potřebu volby v zájmu toho, aby se firmy nepotýkaly s tím, co jsem nazval neodmyslitelnými protiklady různých strategií. Kompromisy mezi aktivitami v rámci neslučitelných pozic vysvětlují tyto protiklady. Vzpomeňme na firmu Continental Lite, která neuspěla ve snaze konkurovat současně dvěma různými způsoby.

Positioning, založený na různých potřebách, se objevuje, když má stejný zákazník různé potřeby při různých příležitostech nebo v rámci různých typů transakcí. Stejný člověk může mít například různé potřeby, když cestuje kvůli byznysu, než když vyráží na výlet s rodinou. Kupci plechovek – například výrobci nápojů – budou mít patrně jiné požadavky na své primární dodavatele než na své sekundární zdroje.

Většina manažerů intuitivně přistupuje ke svému byznysu na základě potřeb zákazníků, které se snaží uspokojit. Zásadní princip positioningu, založeného na potřebách, však není nijak intuitivní a často je přehlížen. Z odlišných potřeb nevznikají smysluplné pozice, pokud se neliší i nejlepší sada aktivit, vedoucích k jejich uspokojení. Kdyby tomu tak nebylo, mohl by kterýkoli konkurent uspokojovat stejné potřeby a na dotyčné pozici by nebylo nic unikátního ani cenného.

Například v odvětví privátního bankovníctví cílí Bessemer Trust Company na rodiny, které disponují investovatelnými aktivy v hodnotě minimálně 5 milionů dolarů a chtějí kapitálovou ochranu v kombinaci s růstem bohatství. Vzhledem k tomu, že každým 14 rodinám je přidělen jeden osobní bankéř, nastavila firma Bessemer své aktivity tak, aby poskytovala individuální služby. Mítinky se například konají spíše na ranči nebo jachtě některého klienta než v kanceláři. Bessemer poskytuje široký výběr přizpůsobených služeb, včetně řízení investic a správy pozůstalosti, dozoru nad investicemi do ropy a zemního plynu a účetnictví koňských dostihů a charterových letů. Půjčky, které jsou hlavním produktem většiny privátních bank, jsou jen zřídka požadovány klienty banky Bessemer a představují jen malý zlomek jejich financování. Navzdory nejštedřejšímu odměňování osobních bankéřů a nejvyšším personálním nákladům, jež jsou součástí provozních výdajů, přináší způsob odlišení společnosti Bessemer s jejími cílovými rodinami nejvyšší odhadovanou návratnost vlastního kapitálu (return of equity) v odvětví privátního bankovníctví.

Privátní banka společnosti Citibank oproti tomu slouží klientům s minimálními aktivy v hodnotě zhruba 250 000 dolarů, kteří na rozdíl od

zákazníků společnosti Bessemer chtějí mít pohodlný přístup k půjčkám – od jumbo hypoték po financování obchodních transakcí. Bankéři Citibank jsou především půjčovateli. Požadují-li klienti jiné služby, odkáže je jejich osobní bankéř na jiného specialistu Citibank, který má k dispozici patřičné produkty. Systém Citibank je méně individuální než u společnosti Bessemer a jeden bankéř má na starosti 125 klientů. Jak Bessemer, tak Citibank uzpůsobily své činnosti tak, aby uspokojovaly potřeby jiných skupin zákazníků privátních bank. Stejný hodnotový řetězec nemůže výnosně uspokojovat potřeby obou skupin.

Třetí zdroj strategického positioningu spočívá ve vyčlenění zákazníků, kteří jsou dosažitelní různými způsoby. I když jsou jejich potřeby podobné jako u ostatních zákazníků, liší se nastavení činností, jejichž cílem je získání těchto klientů. Nazývám to *positioningem, založeným na dosažitelnosti*. Tato dosažitelnost může záviset na tom, kde zákazník žije nebo o jak velkého klienta se jedná – případně na čemkoli, co vyžaduje jinou sadu aktivit, vedoucích k optimálnímu oslovení zákazníků.

Členění zákazníků na základě dosažitelnosti je méně běžné a známé než ostatní dva zdroje. Společnost Carmike Cinemas například provozuje kina jen v městech, která mají maximálně 200 000 obyvatel. Jak může Carmike prosperovat na trzích, které jsou malé a které nejsou ochotny přistoupit na ceny vstupenek, běžné ve velkoměstech? Této firmě se to daří díky činnostem, jejichž výsledkem je štíhlá struktura nákladů. Zákazníci společnosti Carmike z malých měst navštěvují standardizovaná, nízkonákladová kina, ve kterých je méně promítacích pláten a která mají méně sofistikovanou technologii než kina ve velkoměstech. Díky vlastnímu informační systému a způsobu řízení firmy není v kinech zapotřebí personál, s výjimkou jediného manažera. Carmike čerpá výhody i z centralizovaného nákupu vstupenek, nižších nákladů na pronájem budov a platy zaměstnanců (díky lokalitám, ve kterých působí) a nejnižších možných režijních nákladů ve výši 2 % (běžným průměrem v tomto odvětví je 5 %). Díky fungování v malých městech může Carmike rovněž uplatňovat výrazně osobní formu marketingu, neboť manažer kina zná



místní sponzory a podporuje návštěvnost prostřednictvím osobních kontaktů. Vzhledem k tomu, že je Carmike dominantním, ne-li jediným provozovatelem kin na svých trzích – hlavním konkurentem bývá středoškolský fotbalový tým – může sám vybírat filmy a vyjednávat lepší podmínky s distributory.

Venkovští versus městští zákazníci, to je jeden z příkladů dosažitelnosti, na jehož základě se odlišují i konkrétní činnosti. Dalšími příklady jsou služby menším nebo větším klientům, případně služby klientům v hustě obydlených nebo řídko obydlených oblastech. I zde se často liší způsoby, jak co nejlépe nastavit marketing, zpracování objednávek, logistiku a služby po ukončení prodeje, jejichž cílem je uspokojení podobných potřeb různých skupin zákazníků.

Positioning není jen o zaplnění mezery na trhu. Pozice, pramenící z kteréhokoli zdroje, může být široká nebo úzká. Soustředěný konkurent, jakým je Ikea, cílí na speciální potřeby určité podmnožiny zákazníků a podle toho přizpůsobuje i svoje činnosti. Soustředění konkurenti prosperují díky zákazníkům, kterým je poskytováno zbytečně příliš služeb (za příliš vysoké ceny) široce zaměřenými firmami, nebo naopak málo služeb (za příliš nízké ceny). Široce zaměřený konkurent – například Vanguard nebo Delta Airlines – slouží velkému množství zákazníků a provádí činnosti, vedoucí k uspokojení jejich společných potřeb. Takové firmy ignorují nebo jen částečně uspokojují osobitější potřeby určité skupiny zákazníků.

Bez ohledu na to, ze kterého zdroje daná pozice pramení – ať už jde o různorodost, potřeby nebo dosažitelnost – vyžaduje uzpůsobenou sadu aktivit, neboť jde vždycky o odlišnosti na straně nabídky; tedy o různé aktivity. Positioning ovšem není vždycky o odlišnostech na straně poptávky nebo zákazníka. Pozice, pramenící z různorodosti nebo dosažitelnosti, nejsou například závislé na *jakýchkoli* odlišnostech mezi zákazníky. Odlišnosti v různorodosti nebo dosažitelnosti však v praxi často provázejí odlišnosti v potřebách. Vkus – tedy potřeby – zákazníků společnosti Carmike z malých měst se například blíží spíše komediím,

westernům, akčním filmům a rodinné zábavě. Carmike nepromítá žádné filmy s ratingem NC-17.

Poté, co jsme si definovali positioning, můžeme začít odpovídat na otázku: „Co je strategie?“ Strategie znamená vytvoření unikátní a cenné pozice s využitím odlišné sady aktivit. Kdyby existovala jediná, ideální pozice, nebylo by třeba žádné strategie. Firmy by čelily jednoduchému imperativu – zvítězit v souboji o nalezení této pozice a přivlastnit si ji. Základem strategického positioningu je volba činností, které jsou jiné než u konkurence. Kdyby stejné aktivity postačovaly k produkci všech variant, uspokojování veškerých potřeb a získání všech zákazníků, mohly by se firmy v rámci nich snadno pohybovat a provozní efektivita by určovala výkonnost.

### **III. Trvale udržitelná strategická pozice vyžaduje kompromisy**

Volba unikátní pozice nicméně není dostatečnou zárukou trvale udržitelné konkurenční výhody. Cenná pozice přiláká zavedené hráče, kteří se ji budou snažit napodobit a kteří jsou schopni ji okopírovat během jednoho či dvou dnů.

Za prvé, konkurent se může přemístit, aby se vyrovnal úspěšnějšímu hráči. Společnost J. C. Penny například přestala být klonem firmy Sears a stala se prodejcem dražšího, módního, textilního zboží. Druhým a mnohem běžnějším způsobem napodobování je rozkročení. Firma, která se rozhodne rozkročit, chce těžit z úspěšné pozice, přitom si však současně uchovává svou původní pozici. Přidává nové funkce, služby nebo technologie k aktivitám, které již vykonává.

Pro ty, kteří tvrdí, že konkurenti mohou okopírovat jakoukoli tržní pozici, je výborným příkladem letecký průmysl. Dalo by se předpokládat, že téměř kterýkoli rival může napodobit aktivity jiných aerolinek. Kterákoli letecká společnost může nakoupit stejné letouny, pronajmout

si odletové brány a okopírovat menu, vystavování letenek a služby související s odbavením zavazadel, které nabízejí ostatní aerolinky.

Společnost Continental Airlines sledovala, jak dobře si vede firma Southwest, a rozhodla se rozkročit. Zatímco si udržovala svou pozici aerolinek, poskytujících kompletní servis, začala tak jako Southwest létat na linkách, spojujících dvě města. Novou službu nazvala Continental Lite. Zrušila občerstvení na palubě a první třídu, zvýšila frekvenci odletů, snížila ceny letenek a zrychlila střídání letounů u odletových bran. Jelikož Continental zůstal leteckou společností, nabízející kompletní služby na ostatních linkách, nadále využíval cestovní agentury a smíšenou flotilu a nabízel odbavování zavazadel a přidělování sedadel.

Strategická pozice však není udržitelná, pokud se nekonají kompromisy s ohledem na jiné pozice. Kompromisy se podstupují, když jsou činnosti nekompatibilní. Jednoduše řečeno, kompromis znamená, že když je něčeho více, musí být něčeho jiného méně. Aerolinky se mohou rozhodnout, že budou podávat na palubě jídlo – zvýší náklady a zpomalí střídání u odletových bran – nebo se mohou rozhodnout, že tak neučiní, nemohou však dělat obojí, aniž by se vyhnuly problémům s neefektivitou.

S kompromisy souvisí potřeba konání voleb a ochrany proti firmám, jež se hodlají přemístit nebo rozkročit. Jako příklad nám může posloužit mýdlo Neutrogena. Pozice společnosti Neutrogena Corporation, založená na různorodosti, vychází z mýdla, které je vlídné k pokožce, neobsahuje sedliny a vyrovnává hladinu PH. Marketingová strategie společnosti Neutrogena se do značné míry odvolává na dermatology, a firma tak působí spíše jako farmaceutická společnost než výrobce mýdla. Inzeruje v medicínských časopisech, zasílá propagační zásilky lékařům, navštěvuje lékařské konference a provádí výzkum ve svém vlastním Institutu péče o pokožku (Skincare Institute). V zájmu posílení své pozice soustředila Neutrogena distribuci do lékáren a vyhnula se propagaci, založené na výhodných cenách. Neutrogena využívá pomalý, nákladnější výrobní proces, během něhož vzniká křehké mýdlo.

Když si Neutrogena zvolila tuto pozici, řekla ne deodorantům a změkčovačům kůže, které chce mít ve svém mýdle mnoho spotřebitelů. Vzдалa se možnosti velkých objemů produkce, prodeje v supermarketech a slevových akcí. Obětovala výrobní efektivitu výměnou za požadované vlastnosti mýdla. V rámci své originální pozice podstoupila Neutrogena celou řadu podobných kompromisů, které ji ochránily před imitátory.

Existují tři důvody pro konání kompromisů. Prvním z nich je nekonzistentní image nebo reputace. Společnost, která je známá tím, že nabízí určitou hodnotu, může postrádat věrohodnost a mást zákazníky – nebo dokonce podkopat svou reputaci – jestliže začne poskytovat jinou hodnotu, případně se pokouší nabízet současně dvě nesourodé věci. Mýdlo Ivory se svou pozicí základního, levného a každodenního mýdla by například mohl těžko změnit svůj image a dosáhnout reputace prémiového, „léčivého“ produktu, jíž se těší Neutrogena. Úsilí o vytvoření nového image vesměs stojí desítky či dokonce stovky milionů dolarů v rámci významných odvětví – účinná bariéra před pokusy o napodobení.

Druhým a významnějším důvodem kompromisů jsou samotné aktivity. Různé pozice (se svými přizpůsobenými činnostmi) vyžadují různé konfigurace produktů, různé vybavení, různé způsoby chování zaměstnanců, různé dovednosti a různé manažerské systémy. Mnoho kompromisů odráží nepřizpůsobivost strojního vybavení, lidí nebo systémů. Čím více Ikea upravuje své činnosti v zájmu snížení nákladů v tom smyslu, že si zákazníci sami odvezou a sestaví nábytek, tím méně dokáže uspokojovat klienty, kteří požadují vyšší úroveň služeb.

Kompromisy však mohou být ještě významnější. Obecně platí, že hodnota může být zničena, je-li určitá aktivita předimenzovaná nebo naopak poddimenzovaná. Kdyby byl například určitý prodejce schopen poskytovat velmi kvalitní servis jednomu zákazníkovi a žádný jinému zákazníkovi, talent tohoto prodejce (a část nákladů na něj) by byl promrhán u druhého zákazníka. Produktivita se kromě toho může zvyšovat, jsou-li omezeny výkyvy dané aktivity. Prodejce a celá prodejní čin-

nost mohou být vysoce produktivní, je-li neustále poskytován velmi kvalitní servis.

Posledním důvodem kompromisů jsou nedostatky v interní koordinaci a kontrole. Když se vrcholový management jasně rozhodne, že bude konkurovat určitým způsobem, stanoví rovněž zřetelné organizační priority. Firmy, které se snaží nabízet všechno všem, oproti tomu riskují zmatek v zákopech, neboť zaměstnanci se snaží konat každodenní provozní rozhodnutí bez jasně stanoveného rámce.

Kompromisy v rámci positioningu jsou v obchodní soutěži velmi rozšířené a pro strategii nezbytné. Vytvářejí potřebu volby a účelně omezují nabídku firmy. Brání rozkročování nebo přemísťování, neboť konkurenti, kteří se k takovým postupům uchylují, podkopávají své strategie a degradují hodnotu existujících aktivit.

Kompromisy nicméně nakonec zničily firmu Continental Lite. Tyto aerolinky přišly o stovky milionů dolarů a ředitel firmy přišel o místo. Letouny společnosti mívaly zpoždění, když odlétaly z přečpaných velkých letišť, případně u odletových bran kvůli dlouhým přesunům zavazadel. Zpožděné a zrušené lety měly za následek tisíce stížností denně. Firma si nemohla dovolit konkurovat levnými cenami a současně platit provize cestovním agenturám. Pokud však chtěla nabízet kompletní služby, nemohla se bez těchto agentur obejít. Kompromis aerolinek spočíval ve snížení provizí v rámci všech letů. Společnost si rovněž nemohla dovolit nabízet stejné výhody pro časté pasažéry klientům, kteří platili mnohem nižší ceny v rámci služby Lite. Opět se uchýlila ke kompromisu v tom smyslu, že omezila odměny v rámci celého programu častých pasažérů. Výsledek: rozzlobené cestovní agentury a zákazníci, využívající kompletní servis.

Firma Continental se snažila konkurovat současně dvěma různými způsoby. Kvůli tomu, že se pokoušela být nízkonákladovou společností na některých linkách a plnohodnotnou společností na jiných, zaplatila obrovskou pokutu za tento způsob rozkročení. Kdyby se neuchylovala k žádným kompromisům mezi těmito dvěma pozicemi, mohla uspět.

Absence kompromisů je nicméně nebezpečnou polopravdou, kterou se manažeři musí odnaučit. Kvalita není vždycky zadarmo. Pohodlí firmy Southwest, jeden z projevů vysoké kvality, je v souladu s principem nízkých nákladů, neboť časté odlety jsou umožněny díky mnoha nízkonákladovým aktivitám – například díky rychlému střídání letounů u odletových bran a automatickému prodeji letenek. Jiné aspekty kvality u aerolinek – přidělená sedadla, občerstvení, přesun zavazadel – však vyžadují vyšší náklady.

Obecně lze říci, že falešné kompromisy mezi náklady a kvalitou se odehrávají, zejména když firma vykonává nějaké nadbytečné nebo promarněné úsilí, panuje v ní slabá kontrola nebo koordinace. Současné zlepšení nákladů a odlišení je možné, jedině když firma začíná daleko od hranice produktivity nebo když se tato hranice posouvá. Na této hranici, kde společnosti dosáhnou současné nejlepší praxe, bývají kompromisy mezi náklady a odlišením pochopitelně velmi reálné.

Po deseti letech, během kterých se společnosti Honda Motor Company a Toyota Motor Corporation těšily výhodám, pramenícím z vysoké produktivity, narazily na její hranici. Honda, která v roce 1995 čelila rostoucímu odporu zákazníků proti vyšším cenám automobilů, dospěla k tomu, že jediný způsob, jak vyrábět levnější vozy, spočívá v omezení jejich funkcí. Ve Spojených státech nahradila zadní kotoučové brzdy u modelu Civic levnějšími bubnovými brzdami a začala používat levnější potahy na zadní sedadla v naději, že si toho zákazníci nevšimnou. Toyota se snažila prodávat japonskou verzi svého nejoblíbenějšího modelu Corolla s nárazníky bez nátěru a levnějšími sedadly. V případě Toyoty se zákazníci začali bouřit a společnost přestala nový model záhy vyrábět.

Během posledního desetiletí, v rámci něhož manažeři zvýšili provozní efektivitu, nabyli přesvědčení, že je dobré se kompromisům vyhýbat. Bez kompromisů však firmy nikdy nedosáhnou trvalé konkurenční výhody. Budou muset neustále zvyšovat rychlost, aby se udržely ve hře.

Když se vrátíme k otázce, „Co je strategie?“, uvědomíme si, že kompromisy dávají této otázce nový rozměr. Strategie znamená konání kompromisů v rámci obchodní soutěže. Podstatou strategie je volba toho, co *nedělat*. Bez kompromisů by nebylo potřeby jakékoli volby, a tudíž ani žádné strategie. Kterákoli dobrá myšlenka by mohla být – a také by byla – rychle okopírována. Výkonnost by opět závisela jen na provozní efektivitě.

## **IV. Sladění posiluje konkurenční výhodu i udržitelnost**

Volby pozice určují nejen to, které činnosti bude společnost vykonávat, ale i jak spolu budou tyto činnosti souviset. Zatímco provozní efektivita je o dosahování dokonalosti v rámci jednotlivých aktivit nebo funkcí, strategie je o *kombinování* aktivit.

Rychlé střídání letounů Southwest u odletových bran, jež umožňuje časté odlety a intenzivnější využití letecké flotily, je zásadním předpokladem velmi pohodlné, nízkonákladové pozice této firmy. Jak toho ale Southwest dosahuje? Část odpovědi spočívá v dobře placené obsluze odletových bran a pozemního personálu, jejichž produktivita, týkající se střídání letounů, je posilována pružnými pravidly odborové organizace. Především však jde o to, jak Southwest vykonává ostatní činnosti. Vzhledem k tomu, že firma nenabízí na palubě občerstvení, nepřiděluje sedadla a nepřepravuje zavazadla v případě kombinovaných letů s jinými společnostmi, nemusí vykonávat činnosti, jež zpomalují ostatní aeroliniky. Vybírá si letiště a linky, aby se vyhýbala příliš hustému leteckému provozu, v rámci něhož dochází ke zpožděním. Přísná pravidla společnosti Southwest ohledně typu a délky leteckých tras umožňují využívání standardizované flotily: firma používá jen letouny Boeing 737.

Co je hlavní předností firmy Southwest? Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Správná odpověď zní tak, že záleží na všem. Strategie společ-

nosti zahrnuje celý systém aktivit, nikoli jen některé jeho části. Její konkurenční výhoda pramení z toho, jak jsou tyto činnosti sladěny a jak se vzájemně posilují.

Sladění vylučuje imitátory, neboť vytváří řetězec, který je jako *nej-silnější* pouto. Tak jako u většiny firem s dobrými strategiemi se činnosti společnosti Southwest vzájemně doplňují a vytvářejí skutečnou ekonomickou hodnotu. Náklady na určitou aktivitu jsou například nižší díky tomu, jak jsou vykonávány ostatní činnosti. Podobně lze říci, že hodnota určité aktivity pro zákazníky může být posilována ostatními činnostmi firmy. Tímto způsobem vede strategické sladění k dosažení konkurenční výhody a výrazné ziskovosti.

### Typy sladění

Význam sladění různých provozních postupů je jedním z nejstarších principů strategie. Postupně však bylo vytlačeno ze seznamu manažerských priorit. Místo toho, aby vnímali firmu jako celek, začali se manažeři zaměřovat na „hlavní“ schopnosti, „rozhodující“ zdroje a „klíčové“ faktory úspěchu. Sladění je nicméně mnohem významnějším aspektem konkurenční výhody, než si většina manažerů uvědomuje.

Sladění je důležité, neboť jednotlivé aktivity se často vzájemně ovlivňují. Sofistikované prodejní oddělení například dosahuje větší konkurenční výhody, jestliže firemní produkt obsahuje pokročilou technologii a marketing zdůrazňuje podporu zákazníkům. Produktová řada s rozsáhlou škálou modelů bývá cennější, je-li doplněna inventářem a systémem zpracování objednávek, jež minimalizují potřebu skladování hotových výrobků, prodejním procesem nastaveným tak, aby se produkty upravovaly podle požadavků zákazníka, a reklamním tématem, jež zdůrazňuje přínosy produktových variant, uspokojujících speciální potřeby klientů. Takové doplňování se týká celé strategie. I když je někdy sladění aktivit obecné a projevuje se v mnoha firmách, nejcennější sladění je takové, jež se týká konkrétní strategie, neboť posiluje jedinečnost dané pozice a zvyrazňuje kompromisy.<sup>2</sup>



Existují tři druhy sladění, které se však vzájemně nevyklučují. Prvním typem sladění je *prostá soudržnost* každé z aktivit (funkcí) a celkové strategie. Vanguard například sladuje veškeré činnosti se svou nízkonákladovou strategií. Minimalizuje tak změny portfolia a nepotřebuje štedře odměňované finanční manažery. Společnost distribuuje své fondy přímo a nemusí platit provize makléřům. Omezuje také reklamu a spoléhá se spíše na public relations a ústní doporučení. Vanguard poskytuje zaměstnancům bonusy podle úspor na nákladech.

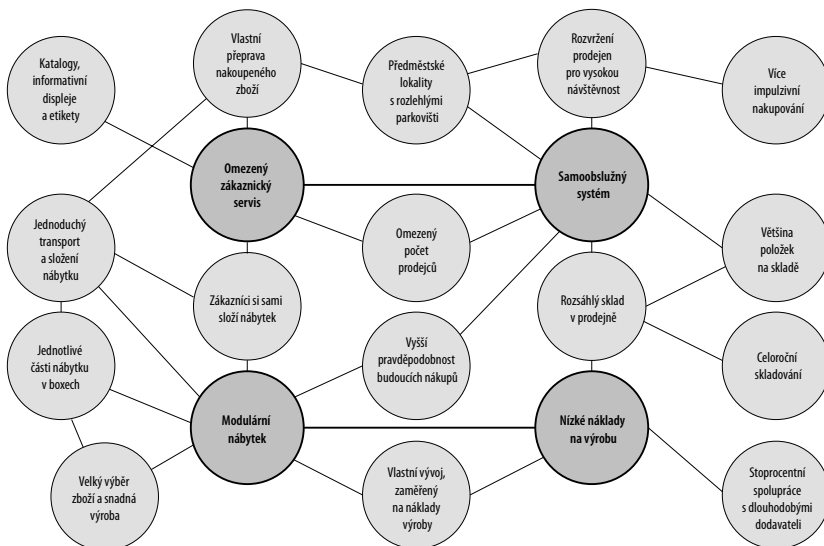
Díky soudržnosti se konkurenční výhody aktivit kumulují, nerozštěňují se ani nemizí. Je jednodušší vysvětlovat strategii zákazníkům, zaměstnancům a akcionářům a díky jednomyslné shodě celé organizace se činnosti lépe realizují.

Druhý typ sladění spočívá v *posilování aktivit*. Neutrogena například obchoduje se špičkovými hotely, jež chtějí svým hostům nabízet mýdlo, doporučené dermatology. Hotely této firmě poskytují privilegium používání svého originálního balení, zatímco ostatní mýdla musí mít na obalu název hotelu. Když hosté vyzkoušejí Neutrogenu v luxusním hotelu, je pravděpodobnější, že ji budou kupovat i v lékárnách, případně o ni požádají svého lékaře. Zdravotnické a hotelové marketingové aktivity Neutrogeny se tudíž vzájemně posilují, což vede ke snížení celkových výdajů na marketing.

Dalším příkladem je společnost Bic Corporation, jež prodává úzkou řadu standardních, levných per v rámci prakticky všech zákaznických trhů (malobchodního, komerčního a reklamního) a prostřednictvím všech existujících kanálů. Tak jako v rámci kterékoli pozice, založené na různorodosti, která slouží široké skupině zákazníků, i firma Bic klade důraz na společnou potřebu (přijatelné pero za nízkou cenu) a využívá marketingové postupy s širokým dosahem (rozsáhlou sítí prodejců a intenzivní televizní reklamu). Bic těží ze soudržnosti téměř všech aktivit, včetně vývoje produktu, zdůrazňujícího jednoduchou výrobu, rozložení tovarů, umožňující nízké náklady, agresivní nákupy minimalizující materiálové náklady a vlastní výrobu součástí, kdykoli je to třeba vzhledem k hospodářským výsledkům.

## Mapování systémů aktivit

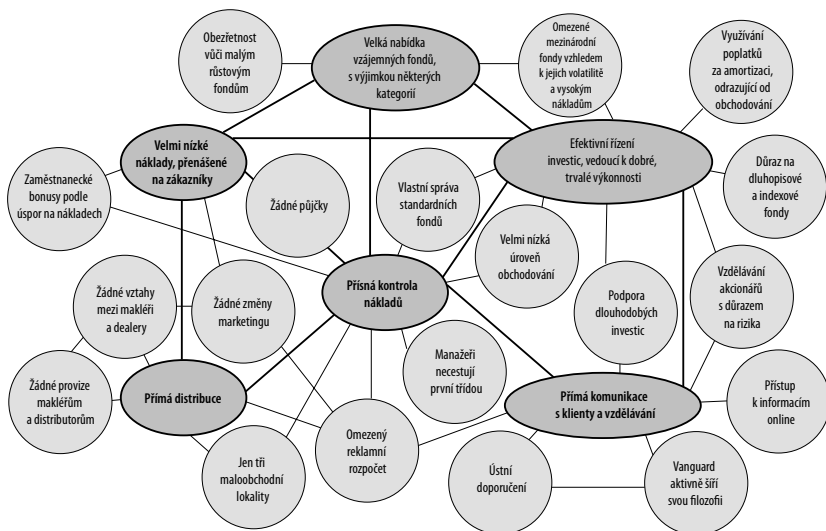
Mapy systémů aktivit, jakou je tato mapa společnosti Ikea, znázorňují, jak je strategická pozice firmy obsažena v sadě přizpůsobených aktivit, jejichž cílem je uplatnění pozice. Ve společnostech se zřetelnou strategickou pozicí může být identifikováno množství významných strategických témat (v tmavě šedé barvě), která lze realizovat prostřednictvím svazků úzce propojených aktivit (ve světle šedé barvě).



Bic však nezůstává u prosté soudržnosti, neboť jeho aktivity se vzájemně posilují. Firma využívá například reklamní displeje v prodejnách a často mění balení, aby podněcovala zákazníky k impulzivnímu nakupování. Aby firma zvládla provoz prodejen, potřebuje velké množství prodejců. Má jich nejvíce v rámci celého odvětví a vypořádává se s aktivitami v prodejnách lépe než konkurence. Kombinace aktivit v prodejnách, intenzivní televizní reklama a změny balení kromě toho vedou k mnohem výraznějšímu impulzivnímu nakupování, než by tomu bylo vlivem kterékoli samostatné aktivity.

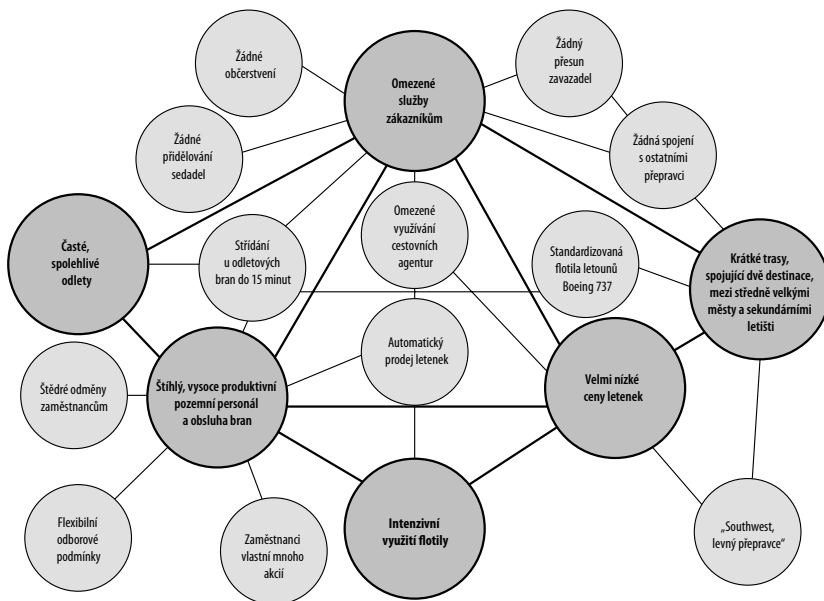
## Vanguardův systém aktivit

Mapy systémů aktivit mohou být užitečné při zkoumání a posilování strategického sladění. Základem tohoto procesu by mělo být několik základních otázek. Za prvé, je každá aktivita v souladu s celkovým positioningem – s produkoványi variantami, uspokojovanými potřebami a osloveným typem zákazníků? Zeptejte se lidí, zodpovědných za každou z aktivit, nakolik ostatní aktivity posilují jejich výkonnost nebo zda ji naopak snižují. Za druhé, lze nějak dosáhnout toho, aby se aktivity a skupiny aktivit více vzájemně posilovaly? A za třetí, mohly by změny určité aktivity eliminovat potřebu jiných činností?



Třetí typ sladění posouvá vzájemné posilování aktivit na vyšší úroveň. Nazývám jej *optimalizací úsilí*. Firma Gap, maloobchodce neformálního oblečení, považuje dostupnost produktů ve svých prodejnách za rozhodující aspekt své strategie. Gap by mohl skladovat produkty buď v prodejnách, nebo je navážet do prodejen ze skladů. Firma optimalizovala svoje úsilí tak, že doplňuje výběr základního oblečení téměř denně ze tří velkých skladů, čímž minimalizuje potřebu sklado-

## Systém aktivit Southwest Airlines



vání mnoha položek v prodejnách. Důraz je kladen na doplňování zboží, neboť prodejní strategie firmy Gap spočívá v základních položkách poměrně malého množství barev. Zatímco srovnatelní maloprodejci obměňují zboží třikrát až čtyřikrát ročně, Gap tak činí sedm a půl krát ročně. Rychlé doplňování zboží kromě toho snižuje náklady na uplatňování krátkého cyklu jednotlivých modelů, který trvá šest až osm týdnů.<sup>3</sup>

Koordinace a výměna informací v rámci různých aktivit, jež eliminují nadbytečnost a minimalizují promarněné úsilí, jsou nejzákladnějšími typy optimalizace úsilí. Existují však i vyšší úrovně. Volby produktového designu například eliminují potřebu služeb po uzavření prodeje

a umožňují, aby se zákazníci o tyto služby postarali sami. Podobně platí, že koordinace s dodavateli nebo distribučními kanály může eliminovat potřebu některých vlastních činností, jako je například vzdělávání koncových uživatelů.

U každého ze tří druhů sladění záleží více na celku než na kterékoli části. Konkurenční výhoda pramení z *celého systému* aktivit. Sladění činností výrazně redukuje náklady a zvýrazňuje odlišení. Kromě toho lze říci, že konkurenční hodnota jednotlivých aktivit – případně souvisejících dovedností, schopností či zdrojů – nemůže být ze systému či strategie vydělena. Mohlo by to tedy být zavádějící, kdybychom úspěch firmy vysvětlovali na základě individuálních silných stránek, klíčových kompetencí nebo kritických zdrojů. Seznam silných stránek se týká mnoha různých činností a jedna silná stránka se prolíná s jinými. Je užitečnější uvažovat o tématech, která se týkají mnoha činností, jako jsou nízké náklady, konkrétní pojetí zákaznického servisu nebo konkrétní představa o nabízené hodnotě. Tato témata jsou obsažena ve svazcích úzce propojených aktivit.

## **Sladění a udržitelnost**

Strategické sladění mnoha aktivit je nezbytné nejen v zájmu konkurenční výhody, ale i kvůli její udržitelnosti. Pro rivaly je těžší napodobit sadu propojených aktivit než prostě okopírovat konkrétní prodejní postup, napodobit procesní technologii nebo funkce určitého produktu. Pozice, založené na systémech aktivit, jsou mnohem udržitelnější než pozice, pramenící z individuálních činností.

Zamyslete se nad tímto jednoduchým příkladem. Pravděpodobnost, že konkurenti mohou napodobit nějakou aktivitu, je vždy méně než jedna. Pravděpodobnosti se pak rychle slučují, aby možnost napodobení celého systému byla vysoce nepravděpodobná ( $.9 \times .9 = .81$ ;  $.9 \times .9 \times .9 \times .9 = .66$ , atd.). Existující firmy, které se pokoušejí přemístit nebo rozkročit, budou nuceny překonfigurovat mnoho činností. A dokonce i nově příchozí spo-

lečnosti musí čelit obrovským překážkám při snaze o napodobení, přestože se nepotýkají s takovými kompromisy jako zavedené organizace.

Čím více spočívá pozice dané firmy v systémech aktivit s druhým či třetím typem sladění, tím udržitelnější bývá jejich výhoda. Takové systémy je z jejich povahy obvykle těžké rozklíčovat zvenčí, takže je obtížné je napodobit. A i když rivalové odhalí významná spojení mezi aktivitami, není pro ně snadné takový systém napodobit. Dosáhnout sladění je složité, neboť to vyžaduje integraci jednotlivých rozhodnutí a kroků v rámci mnoha nezávislých jednotek.

Konkurent, který se snaží napodobit systém aktivit, nezíská příliš, pokud imituje jen některé činnosti, nikoli celý systém. Jeho výkonnost se tak nezvýší; může naopak klesnout. Připomeňme si katastrofální pokus Continental Lite napodobit Southwest.

Sladění organizačních činností vyvolává i tlak na stimuly, vedoucí ke zlepšení provozní efektivity, což činí pokusy o napodobení ještě těžšími. Sladění znamená, že chabá výkonnost v rámci jedné aktivity degraduje výkonnost u jiných činností, takže slabé stránky vyplují na povrch a mohou upoutat větší pozornost. A naopak, zlepšení určité aktivity posílí i další činnosti. Společnosti, jejichž aktivity jsou výrazně sladěny, bývají zřídka snadným cílem. Převaha, pramenící ze strategie a její realizace, posiluje jejich výhody a zvyšuje latku pro imitátory.

Když se jednotlivé činnosti vzájemně doplňují, nezískají konkurenti příliš, pokud úspěšně nekopírují celý systém. Takové situace podněcují k soutěži, v rámci níž vítěz bere vše. Firma, která vytvoří nejlepší systém aktivit – například Toys R Us – vítězí, zatímco konkurenti s podobnými strategiemi – Child World a Lionel Leisure – zaostávají. Často je tudíž lepší nalézt novou strategickou pozici, než být druhým či třetím napodobitelem existující pozice.

Nejvíce životaschopné jsou takové pozice, jejichž systémy aktivit jsou kvůli kompromisům nekompatibilní. Strategický positioning určuje pravidla kompromisů, podle kterých jsou jednotlivé činnosti nastaveny a integrovány. Vnímáme-li strategii ve světle systémů aktivit, více si uvědomu-

jeme, proč musí být organizační struktura, systémy a procesy šité na míru strategie. A když se organizace uzpůsobí dané strategii, je pro ni jednodušší dosáhnout dalších, souvisejících cílů, a její pozice je udržitelnější.

Vyplývá z toho například, že strategické pozice by měly mít minimálně desetileté trvání, ne pouze jeden plánovací cyklus. Díky kontinuitě se zlepšují jednotlivé činnosti a zvyšuje se jejich sladění, takže organizace může budovat unikátní schopnosti a dovednosti, ušité na míru své strategii. Kontinuita posiluje rovněž identitu firmy.

A naopak, časté změny v rámci positioningu bývají drahé. Organizace pak musí překonfigurovat jednotlivé aktivity a znovu sladit celý systém. Některé činnosti nemusí být nikdy v souladu s kolísající strategií. Nevyhnutelným výsledkem častých změn strategie nebo nenalezení unikátní pozice bývají aktivity, které jen něco kopírují nebo slouží jako ochrana, organizační funkce jsou nekonzistentní a v rámci celé firmy panuje nesoulad.

Co je strategie? Nyní můžeme dokončit odpověď na tuto otázku. Strategie sladuje aktivity organizace. Úspěch strategie záleží na správném provádění mnoha věcí – nikoli jen některých – a jejich integraci. Nejsou-li činnosti sladěny, nemá organizace svou unikátní strategii a její pozice není příliš udržitelná. Management se vrátí k jednoduššímu úkolu, kterým je dohled na nezávislé činnosti, a provozní efektivita bude opět určovat relativní výkonnost firmy.

## **V. Znovuobjevení strategie**

### **Neschopnost volby**

Proč tak mnoho firem nemá strategii? Proč se manažeři vyhýbají strategickým rozhodnutím? Případně, pokud je konali v minulosti, proč nechávají své strategie tak často chátrat a zarůstat plevelem?

Ohrožení strategie přichází běžně zvenčí, jeho zdrojem bývají změny technologií nebo chování konkurentů. I když však tyto vnější změny

mohou představovat problém, větší hrozba pro strategii často číhá uvnitř samotné organizace. Mocná strategie bývá podkopána mylným vnímáním konkurence, organizačními nezdary a zejména touhou po růstu.

Manažeři bývají zmatení, když mají konat volby. Když mnoho firem podniká daleko od hranice produktivity, jeví se kompromisy jako nevyhnutelné. Mohlo by se zdát, že dobře řízená firma by měla být schopna porážet neefektivní konkurenty současně na všech frontách. Manažeři, které populární teoretici managementu učí, že kompromisy nejsou nutné, nabyli machistického dojmu, že konání kompromisů je projevem slabosti.

Lídři, které znervózňují předpovědi hyperkonkurence, zvyšují její pravděpodobnost tím, že napodobují vše, co dělají jejich rivalové. Vzhledem k tomu, že bývají vyzýváni, aby uvažovali ve smyslu revoluce, mívají tendenci honit se za kteroukoli novou technologií jen proto, že je nová.

## Alternativní pohledy na strategii

### **Bezvýhradný strategický model uplynulého desetiletí**

- Jedna ideální konkurenční pozice v rámci odvětví
- Benchmarking veškerých aktivit a dosahování nejlepší praxe
- Agresivní outsourcing a partnerství s cílem vyšší výkonnosti
- Výhody pramení z několika klíčových faktorů úspěchu, kritických zdrojů a hlavních schopností
- Pružnost a rychlé reakce na jakékoli změny v rámci konkurence a na trhu

### **Udržitelná konkurenční výhoda**

- Unikátní konkurenční pozice firmy
- Aktivity, přizpůsobené strategii
- Zřetelné kompromisy a volby tváří v tvář konkurenci
- Konkurenční výhoda pramení ze sladění aktivit
- Základem udržitelnosti je systém aktivit, nikoli jeho části
- Provozní efektivita je nezpochybnitelná



Honba za provozní efektivitou je svůdná, neboť jde o konkrétní a proveditelné úsilí. Během uplynulého desetiletí čelili manažeři rostoucímu tlaku, aby dosahovali hmatatelného a měřitelného růstu výkonnosti. Programy, týkající se provozní efektivity, vedou k uklidňujícímu pokroku, přestože ziskovost je i nadále nedostupná. Ekonomické publikace a poradci zaplavují trh informacemi o tom, co dělají ostatní firmy, čímž posilují snahy o dosažení nejlepší praxe. Mnoho lídrů, kteří se nechají ovládnout touto honbou za provozní efektivitou, se prostě neuvědomuje, proč je třeba mít strategii.

Organizace se vyhýbají strategickým volbám, případně je zastírají, i s dalšími důvody. V jednotlivých odvětvích převládá konvenční představa o silné, sjednocující konkurenci. Někteří manažeři nesprávně chápou smysl „zaměření na zákazníky“ a domnívají se, že musí uspokojovat veškeré potřeby zákazníků nebo reagovat na jakýkoli požadavek, plynoucí z distribučních kanálů. Jiní se odvolávají na nutnost zachování pružnosti.

Kolem tohoto unikátního jádra jsou kůry, které se postupně přidávají. Tak jako u koryšů musejí být odstraněny, aby byla odhalena základní strategická pozice. Malé procento variant nebo zákazníků může firmě přinášet většinu odbytu a především zisků. Jde tedy o to, aby se organizace opětovně zaměřila na své unikátní jádro a znovu s ním sladila svoje aktivity. Zákazníky a produktové varianty na periférii lze odprodat, případně jim může být umožněno prostřednictvím nezájmu a růstu cen, aby se vytratili.

Historie firmy může být rovněž poučná. Jakou měl zakladatel vizi? Které produkty a kteří zákazníci umožnili úspěšné fungování firmy? Ve zpětném pohledu lze přezkoumat původní strategii a ověřit si, zda je stále platná. Může být někdejší pozice uplatněna moderním způsobem, který vychází ze současných technologií a postupů? Takové uvažování může vést k odhodlání obnovit původní strategii a přimět organizaci, aby se stala opět jedinečnou. Tato výzva může firmu vyburcovat a vlít jí do žil sebedůvěru, potřebnou pro konání kompromisů.

# Opětovné spojení se strategií

**MNOHO FIREM PŘIPISUJE SVŮJ PRVOTNÍ** úspěch unikátní strategické pozici, zahrnující jasné kompromisy. Jejich činnosti byvaly v souladu s touto pozicí. Jak však plynul čas a sílily tlaky na dosahování růstu, začaly tyto společnosti provádět úpravy, které byly zpočátku takřka nepostřehnutelné. Kvůli sledu narůstajících změn, z nichž každá působila v dané chvíli rozumně, slevilo mnoho zavedených firem ze svého úsilí vyrovnat se s konkurencí.

Nejedná se o společnosti, jejichž někdejší pozice již není obhajitelná; jejich úkolem je začít znovu, tak jako naprostý nováček. Mám na mysli mnohem běžnější fenomén: zavedené firmy, které dosahují průměrných výnosů a chybí jim jasná strategie. Kvůli postupnému přidávání dalších produktových variant, silícím snahám sloužit novým skupinám zákazníků a napodobování aktivit konkurence ztrácí zavedená společnost svou zřetelnou konkurenční pozici. Taková firma vesměs okopíruje nabídky a postupy svých soků a snaží se prodávat většinu zákaznických skupin.

Mnoho různých přístupů může firmě pomoci v úsilí o opětovné spojení se strategií. Prvním z nich je pečlivá analýza toho, co již firma vykonává. Většina dobře zavedených společností disponuje něčím unikátním. Lze to identifikovat, když firma odpoví na následující otázky:

- Které varianty našeho produktu či služby jsou nejodlišnější?
- Které varianty našeho produktu či služby jsou nejziskovější?
- Kteří zákazníci jsou nejspokojenější?
- Kteří zákazníci, kanály nebo možnosti nakupování jsou nejziskovější?
- Které aktivity v rámci našeho hodnotového řetězce jsou nejodlišnější a nejefektivnější?

---

Organizační realita může rovněž bránit uplatňování strategie. Z kompromisů jde strach a firmy občas dávají přednost nekonání žádné volby, než aby riskovaly ostudu kvůli špatnému rozhodnutí. Společnosti se vzájemně napodobují ve smyslu stádního chování a všechny předpokládají, že konkurenti vědí něco, co jim uniká. Zaměstnanci s posílenými pravomocemi, kteří jsou podněcováni, aby hledali jakýkoli zdroj zlepšení, často postrádají vizi celku a patričný nadhled, aby si uvědomovali potřebu kompromisů. Neschopnost konat rozhodnutí občas pramení z nechuti zklamat oceňované manažery nebo zaměstnance.

## Past růstu

Mezi všemi vlivy má touha po růstu zřejmě nejhorší dopad na strategii. Má se za to, že kompromisy a omezení růst brzdí. Má-li firma například sloužit jedné skupině zákazníků a vyloučit ostatní, znamená to reálné nebo domnělé omezení růstu výnosů. Široce zaměřené strategie, zdůrazňující nízké ceny, vedou ke ztrátě příjmů od zákazníků, citlivých na funkce či servis. Firmy, které se snaží odlišit, zase přicházejí o příjmy od zákazníků, citlivých na ceny.

Manažeři mívají neustále nutkání podnikat kroky, jež překonají tato omezení, zastírají však strategickou pozici organizace. Tlaky na dosahování růstu nebo zjevné nasycení cílového trhu mohou vést manažery k rozšíření pozice prodloužením produktové řady, přidáním nových funkcí, omezením oblíbených služeb konkurence, napodobováním procesů nebo dokonce akvizicemi.

Úspěch firmy Maytag Corporation pramenil řadu let z jejího zaměření na spolehlivé pračky a sušičky s dlouhou životností, později rozšíření o myčky nádobí. V rámci odvětví nicméně dominovalo přesvědčení, že je dobré prodávat kompletní řadu produktů. Společnost Maytag, kterou trápil pomalý růst odvětví a konkurence výrobců širokých řad spotřebičů, byla podněcována dealery a zákazníky, aby svou produktovou řadu rozšířila. Maytag tudíž přidal chladničky a produkty na vaření pod vlastní značkou a odkoupil další značky – Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral a Magic Chef – s nesourodými pozicemi. Maytag dosáhl výrazného růstu z 684 milionů dolarů v roce 1985 na 3,4 miliardy dolarů v roce 1994, rentabilita tržeb nicméně klesla z 8 až 12 % v 70. a 80. letech na méně než 1 % v letech 1989 až 1995. Snížení nákladů tuto výkonnost sice zlepšil, ziskovost firmy však stále stojí na pračkách a myčkách nádobí.

Neutrogena se mohla chytit do stejné pastí. Na počátku 90. let se její distribuce ve Spojených státech rozšířila o velké prodejce, jako jsou prodejny Wall-Mart. Společnost pod značkou Neutrogena přidala mnoho produktových variant – například odličovač a šampón – které nebyly