

Řízení změn – obsah knihy

Úvod

Změny

- A1 Proč nenechat na pokoji to, co funguje
- A2 Dobrý důvod, proč začít hned
- A3 Kdo a jak začne

Vize a cíle

- B1 Nejceněnější nástroj
- B2 Kdo jsme?
- B3 Čím chceme být?
- B4 Jak toho chceme dosáhnout?

Kdo je připraven, není překvapen

- C1 Management je nejdůležitější
- C2 Změna je ale věcí všech
- C3 Jak se vede vaší firmě?
- C4 Procesy, procesy a zase procesy

Metamorphing

- D1 Co potřebujete vědět o metamorphingu
- D2 Čím začít
- D3 Metamorphing krok za krokem

Čas na změnu je teď

- E1 Co udělat v příštích 24 minutách
- E2 Co udělat v příštích 24 hodinách
- E3 Co udělat v příštích 24 dnech

Jak toho chceme dosáhnout?

„Pokud se člověk vydá na cestu vedoucí k uskutečnění svého snu, postupuje po ní s důvěrou kupředu a pokouší se žít tak, jak si předsevzal, dočká se úspěchu v přiměřené době. Pokud jste si vysnili vzdušné zámky, vaše práce nesmí přijít vniveč. Váš cíl je v pořádku, musíte ho ale postavit na solidní pevné základy.“

Henry. D. Thoreau

Vize, jakkoliv je nutná a užitečná, je stále jen snem, vzdušným zámkem. Abyste ji mohli postavit na pevné základy, musíte přidat návod k použití. Tím je podnikatelský model a podnikatelská strategie. Tyto pojmy bývají často zaměňovány anebo chápány jako vyjádření téhož, je však mezi nimi podstatný rozdíl.

Podnikatelský model charakterizuje Joan Magretta v knize *Co je to management* takto: *„Je souborem předpokladů o tom, jak si organizace bude počínat, když bude vytvářet hodnotu pro všechny aktéry, na nichž je nějakým způsobem závislá, tedy nikoliv jen pro zákazníky.“*

Podnikatelská strategie pak říká, jak tento model prosadíte v konkurenčním prostředí, na reálném trhu.

Co je podnikatelským modelem a co strategií? Modelem je třeba rentabilní výroba počítačů. Každý, kdo k tomu má vhodné prostředky, se jí může živit. Nikde ovšem není řečeno, že už samotný podnikatelský model nemůže být originální. Zajímavý je už zmíněný přístup Michaela Della k výrobě a především distribuci počítačů – je to jak nový model, tak i strategie. Nebo se podívejme na podnikatelský model a strategii McDonald's. Myslíte si, že je zrovna jejich hamburger něčím zvláštní? Ray Kroc, jehož rodina pocházela ze Stupna u Plzně, koupil od bratří McDonaldu obyčejnou restauraci, prodávající obyčejné karbanátky v housce, což v té době dělal kdekdo. Kdyby kolem nich nevytvořil systém zaměřený na standard, čistotu a dobrou cenu, ani pes by po něm dnes neštěkl.

Navrhoval jsem před časem jedné firmě vyrábějící zmrazenou pizzu, která už pohlížela na konec možností trhu (nelze předpokládat, že lidé jí v supermarketech jen tak pro nic za nic začnou nakupovat dvojnásobek), aby v podobném duchu využila možnosti v pouličním prodeji a vytvořila síť

jednotných stánků, ve kterých by se pizza jednoduše ohřívala. Zřejmě jim to připadalo jako příliš velká námaha. Pokud vím, pustili se směrem, oblíbeným u podnikatelů bez strategie – rozšířili výrobu o sortiment, který už nemá s pizzou nic společného.

Strategie se ovšem netýká jen toho, co vidí anebo vnímá zákazník. Navenek může být třeba vystavena jen vize, kdežto to skutečně důležité se děje uvnitř. Heslem Henryho Forda bylo dostat automobil do každé rodiny. Umožnila to nová organizace práce a pásová výroba. Zákazník pouze viděl, že lidová cena „plechové Lízy“ opravdu učinila z automobilu běžné spotřební zboží.

Příkladem z jiného oboru může být britská BBC, která vsadila na serióznost a vysokou kvalitu. V době, kdy pravdivost informací může být značně relativní, je to jistě dobrá strategie, zvláště když mají britští patrioti k rozhlasovému i televiznímu vysílání BBC tradičně velmi dobrý poměr. Pak ale stačí nějaký problém, jako byla sebevražda zbrojního experta Davida Kellyho, podnícená nepravdivou reportáží, nebo kontroverzní šéf John Birt, a firma se začne kymáčet v základech. Doufejme tedy, že když nový ředitel Greg Dyke hovořil o kvalitě jako podmínce přežití, měl tím na mysli i pravdivost.

Každý z nás má kolem sebe konkurenci a pokud ji skutečně nemáte, jistě ji jednoho nepřiliš krásného dne mít budete. Bojovat s konkurencí tím, že budete snižovat náklady a tedy i ceny svých výrobků, je sice také strategie, ale obávám se, že je poněkud krátkozraká. Cenové války obvykle vyčerpají obě (nebo všechny) bojující strany. Není-li tedy vaším cílem na trhu živořit anebo se tam jen udržet, musíte najít jiný způsob, jak zde obstát. Chcete-li na trhu dosáhnout mimořádných výkonů, musíte se odlišit od konkurence.

Odlišení samozřejmě nespočívá jen v tom, že budete stejné věci jinak nazývat anebo že změníte barvu firemních aut. To by bylo příliš snadné. Odlišit se, to znamená *dělat jiné věci*, nebo – a to je ještě důležitější, *dělat stejné věci jinak*. Nikdy to ale naopak neznamená dělat věci podle ostatních proto, že vy jste je tak ještě nedělali. Podnikatelská strategie je tedy jedinečná cesta. Tvrdí-li vám někdo – a mnohokrát to zaznělo veřejně – že jeho strategií je ohlížet se na vyspělé trhy a opíčit se po nich, můžete se mu hned na veřejném místě vysmát. To není strategie, ale cesta, jak domácí trh zacementovat v pozici „méně vyspělého“. Dovedu si představit, že to tak funguje dokonce ve velkých firmách, ale správné to není a dobré také ne. Čím

více se otevíráme světu, tím více nám hrozí, že s námi i s naší strategií ohlžení velmi nepříjemně zamete.

Napodobování cizích strategií nemá valný smysl. Když v padesátých letech minulého století evropští muzikanti pochopili, že zámořský rokenrol není jen lokální přechodná móda, pustili se do něj s plnou vervou - a dostali vzápětí nálepku „imitátorů Presleyho“. Až stříbrní Brouci z Liverpoolu vrátili Americe všechno i s úroky. Byli jednoduše jiní, sví, žádná napodobenina.

Dělat jiné věci můžete třeba tak, že si necháte váš postup nebo výrobek patentovat. Příklady takové strategie můžete najít například u farmaceutických firem. V žádném případě to ale neznamená, že jsou tím od konkurence navěky uchráněny. Hájení trvá jen do okamžiku, než někdo vyvine ještě účinnější lék na jiném principu.

Dělat stejné věci jinak může samozřejmě každý i bez patentů – ovšem pokud má jedinečný a originální nápad. Podívejme se pro lepší pochopení na příklad známého amerického obchodního řetězce Wal-Mart. Na první pohled by se mohlo zdát, že je to jeden z mnoha diskontů, prodejen, v nichž je nízká cena vykoupena minimalizací ostatních služeb. Navíc Sam Walton nebyl ani první, kdo s tímto způsobem prodeje přišel, mnohé okoukal od Kmartu a dalších podobných prodejen. Podnikatelský model tedy nebyl špatný, ale sám o sobě žádné odlišení od konkurence nepřinesl. V čem je tedy Wal-Mart příkladný a ukázkový?

Prvním prvkem strategie je zaměření na zcela jinou oblast zákazníků. Na rozdíl od konkurence, která své obchody otvírala ve velkoměstech, Sam Walton se zaměřil na malá města. Svoji roli jistě hrálo i to, že sám z takového maloměsta pocházel. Touto poměrně jednoduchou strategií získal několik neocenitelných výhod:

- Znal mentalitu obyvatel maloměsta a mohl jim přizpůsobit sortiment. Jeho prodejny proto nabízejí o něco více přívětivosti k zákazníkovi.
- Kupní síla v menších městech obvykle dokáže uživit jen jednu prodejnu tohoto typu. Každý konkurent, který by se chtěl řídit příkladem Wal-Martu a postavit svoji prodejnu ve stejném městě, by musel počítat se značným rizikem neúspěchu a navíc v každém případě s počátečními ztrátami. Stratégové tento stav nazývají *výhodou prvního tahu*.

- Wal-Mart sází na osvědčené značky a trvale nízké ceny. Nemusí tedy investovat do nákladných kampaní, které mají u konkurence podpořit akční slevy nebo méně známé značky. Dá se říci, že zavedené značky dělají reklamu za Wal-Mart, ať už svými kampaněmi, nebo jednoduše oblibou a podílem paměti.
- Tím, že je prodej situován do maloměsta, může využívat nízkonákladové reklamy, která by ve velkých městech měla daleko menší účinnost – například osobního doporučení. Podle jedné studie tak Wal-Mart distribuuje ročně pět až desetkrát méně propagačních letáků než jeho konkurenti.
- Ačkoliv byl Sam Walton pověstný svoji šetrností, Wal-Mart nešel cestou úspor za každou cenu, zejména na zaměstnancích (možná právě pro to, že má stále co do činění s maloměstem, kde k sobě lidé mají blíže), ale hledal technická řešení snižování nákladů. Byl prvním, kdo začal používat snímače čárového kódu nebo elektronickou komunikaci s dodavatelem. Zavedl také geografickou strategii v podobě logistických center a kolem nich shromážděných „shluků“ prodejen. Mimo jiné to přineslo možnost operativněji doplňovat zboží a také zvýšit vytížení vozidel.

Úspěšná strategie je úspěšnou také proto, že se nedá dost dobře napodobit. Když se Kmart, místo aby šel svojí vlastní cestou, pustil do boje s Wal-Martem, dopadl špatně. Počítačové firmy, které se chtěly stejně jako Dell zrušit mezičlánky, narazily na odpor distributorů.

Některé firmy se spoléhají na to, že strategii může nahradit známá značka. Skutečně? Můžeme se hned podívat na několik příkladů, které vás z tohoto omylu, pokud jste mu náhodou propadli, jistě vyvedou. Vzpomeňte si třeba na letadla Concorde – jaká to byla značka! A kde je jí konec. Nikoho nenapadlo udělat z letů těmito znamenitými letadly něco více, než právě jen let letadlem. Nebo Polaroid. Vzpomínáte si na instantní fotografie, které v digitálním věku ztratily důvod k existenci? A co třeba Philips – není to známá značka? Přesto její bezesporu kvalitní Video2000 neuspělo v soutěži s japonským Betamaxem a zejména VHS. Ani systém Digital Compact Cassette nestačil na MiniDisc společnosti Sony. Soupeři se totiž nezastavili u řešení technických problémů, ale podívali se na výrobky i z pohledu zákazníků. Společnost JVC prý získala s technicky slabším systémem VHS převahu proto, že pochopila roli videa v domácí zábavě, zejména v oblasti lehčích žánrů a erotiky, a vsadila na půjčovny videokazet.

Strategie se nemusí týkat jen trhu produktů. Setkal jsem se s případem firmy, která musela čelit konkurenci velké společnosti v sousedství, ohrožující ji ne svými výrobky, ale vyššími mzdami. Zejména mladší pracovníci odcházeli za lépe placenou práci, a proto firma přijala personální strategii, zaměřenou na vyšší věkové kategorie, o které není jinak příliš velký záměr. S výhodou tak využívá poznatku, že lidé starší čtyřiceti let mají poněkud jiné zaměření hodnot, například si více cení jistoty či nepeněžních motivačních faktorů.

Jak je to se změnami? Je jasné, že strategie měněná každé čtvrtletí je pro kočku. Ale to vůbec neznamená, že si můžete stanovit strategii na příští pětiletku a dát si nohy na stůl, případně odjet na Havaj. Přestože jsem varoval před opisováním, ve skutečnosti za sebou, pokud budete originální, vždy najdete celou smečku napodobitelů, kteří ochotně okopírují každý váš krok. Moc z toho sice mít nebudou, ale vy postupně také ne. Vaše jedinečnost se v oboru stane standardem, který si nikdo nemůže dovolit pominout. Vezměte si třeba věrnostní karty. Když s nimi přišel první obchodní řetězec, byla to výhoda. Teď je to nutnost. Nebo rozvoz nábytku. Půjdete dnes nakupovat do prodejny, která by nezajistila dovoz vámi zakoupené skříně?

Nezbývá vám tedy, než strategii přizpůsobovat. Nikoliv ovšem tak, jak si to představují marketingoví ředitelé některých společností – že dnes budete odlévat železo a zítra prodávat kožené bundy, protože je o ně zvýšený zájem. Vaše strategie musí být dostatečně zaměřená dopředu, tam, kde ještě nikdo není. Zejména proto, aby vám nějaký čas vydržela, pak budete mít vždy náskok před konkurencí, která vám bude šlapat na paty. Krátkodobá strategie (je-li to vůbec ještě strategie) se naopak ohlíží po druhých a pohybuje se ode zdi ke zdi.

Podívejme se pro ilustraci na nedávné poskoky Českého Telecomu. Nejdříve přišel s velkolepou kampaní na rychlý internet ADSL a „zapomněl“, že je dostupný jen někde (lépe řečeno téměř nikde). Pak teprve začal přemýšlet, proč by si vlastně měli lidé pořizovat rychlejší připojení k internetu, a vymyslel stahování objemných filmů. Proto pustil do světa zprávu, že jeho strategie je zaměřena na zábavu. Mezitím si zřejmě někdo ve společnosti uvědomil, že firmy mají jiné starosti, a tak od Českého Telecomu (asi aby jim to nebylo líto) dostaly poštou zelený pepřmintový likér. Upřímně řečeno, znal jsem pár zedníků, kteří tento nápoj měli v oblibě, ale podnikatelé? Chaos nad chaos.

České dráhy zase, místo aby udělaly něco s negativní pověstí, způsobenou kombinací špatně udržovaných a špinavých vagónů, neustálých zpoždění a vysokého jízdného, vsadily na strategii ekologického apelu. Průměrný občan se ovšem nemíní kvůli ochraně přírody vzdát úrovně, na kterou má podle jeho názoru právo. A tak jezdí autem nebo autobusem.

Podnikatelská strategie tedy není žádné hopsání a kličkování. Tak trochu připomíná parník. Nemůžete si dovolit začít točit kormidlem těsně před mělčinou anebo šněrovat řeku od břehu ke břehu. Směr musí být dán na dlouhou dobu dopředu a nelze ho měnit podle rozmarů kapitána. Proto je důležité, aby vaše strategie nebyla jen lehce nahozenou malbou krásných zítřků. Nebo aby dokonce nebyla jen reklamní kampaní.

Návod na to, jak vymyslet tu vaši pravou strategii, která vám přinese nebývalý úspěch, tu samozřejmě dát nelze. Je na vás, abyste vymysleli, jak věci, které nyní děláte, začít dělat jinak. Úspěch závisí v první řadě na tom, jak dokážete překročit navyklý rámec věcí a dějů. Ten si můžete představit jako vymezený prostor, čtverec či obdélník nakreslený na zemi. Chcete-li jít originální cestou a stanovit si úspěšnou strategii, musíte se naučit vystupovat z tohoto nalinkovaného pole a přemýšlet za jeho hranicemi. Měli byste si ale uvědomit, že ne všechno jste schopni zvládnout sami. Zejména na vytýčení strategie je lépe angažovat odborného poradce. Nikoliv jen kvůli vlastní odbornosti, ale především pro rozhled, kterým disponuje anebo by disponovat měl. Vyrábíte-li dvacet let židle, nebudete mít chuť ani odvahu se na sezení podívat jinak než přes opěradlo vašeho výrobku. Pustíte-li se přesto do vytváření strategie, vyjde vám z toho prodloužení současného stavu do budoucnosti, i když s mnoha nálepkami „efektivity“, „moderního přístupu“ či „orientace na zákazníka“.

Na druhé straně ovšem žeňte ode dveří každého, kdo vám bude nabízet, že vám vizi i strategii dodá hotovou, zabalenou a převázanou mašlí. Na těchto věcech se prostě musíte sami podílet. Jinak se na ně budete dívat jako na nevlastní dítě – sice korektně, ale bez velké lásky. A tento cit opravdu potřebujete i v tak zdánlivě prozaickém prostředí, jako je svět byznysu. Buď budete podnikat s láskou, nebo se raději nechte zaměstnat někde, kde mají silné odbory, které vám vystávkují slušnou mzdu.

Váš přístup ke strategii by tedy měl být *kreativní*. To je slovo, které dnes rády skloňují ve všech pádech reklamní agentury, takže by se mohlo zdát, že *kreativní strategie* je nějaký pestrobarevný plakát. Ne, používám ten termín opravdu v základním významu, tedy jako označení nápadité, originální strategie. Proto také nedoporučuji, aby se dělala na koleně. Podnikatelé i manažeři firem jsou vesměs lidé praktičtí (proto jsou také na svých místech), což se výborně hodí pro realizaci, ale je to bohužel málo pro vytvoření dostatečně odvážné strategie. Praktický člověk odvrhne už samotnou myšlenku, že by se na toto téma mohla upořádat brainstormingová seance, natož aby někdy připustil, že náplní jeho podnikání není vyrábět stávající výrobek a prodávat ho. Většina firem s takovým praktickým vedením je toho názoru, že nejlepší strategií je zvýšení výkonu - propustit polovinu zaměstnanců, nakoupit nové stroje a místo 0,01% zmetkovitosti docílit 0,005%. Pokud ale budete dosahovat dokonalosti a úžasné produktivity při výrobě popelnic bez dna nebo rozpustné střešní krytiny, zřejmě vám to dlouho nevydrží.

Vytvořit skutečně jedinečnou strategii tedy znamená umět si ze všeho nejdříve představit, že budete dělat to, co ještě nikdo před vámi nedělal, že tu vznikne něco docela nového, nevídaného a neslýchaného. Takovou věc jistě nedokáže každý. Budete-li se příliš ohlížet na provozní starosti, možná se nakonec spokojíte s rychlejším pohybem vysokozdvížných vozíků po skladě. Když vytvoření strategie naložíte na bedra marketingu, pravděpodobně vám bude nevěrný s reklamou, ale kromě drahých televizních klipů žádný výsledek neuvidíte. Chcete-li tedy opravdu být úspěšní, najděte si někoho zvenčí, kdo vám pomůže, ale přitom neudělá všechno za vás a nechá vám dostatek prostoru, abyste novou strategii chápali jako své vlastní dílo.

Často ale pro začátek stačí – a může to být pro vás překvapením – přestat věci pouze jinak nazývat a pustit se do naplnění jejich podstaty. Příkladem může být například marketing. Přestože mnoho firem tvrdí, že ho dělá a jeho zásadami se řídí, opak je pravdou. Můžete ostatně posoudit, jak jste na tom vy. Pokud máte marketingový útvar, který rozdává reklamní tašky a propisovačky, je to stejné, jako byste neměli nic. Pokud má marketingový ředitel kancelář vedle generálního ředitele a marketingový útvar se skutečně zabývá marketingem, jste už na tom lépe. A o dobrém stavu pak lze hovořit, když má marketingový ředitel kancelář vedle generálního ředitele a marketing dělají ve firmě všichni.

Pro strategii tedy platí to, co pro měnící se organizaci. Měla by být stabilní, ale přitom se nestále uvnitř proměňovat. Vztah strategického myšlení a strategického rozhodnutí je často vnímán tak, že po nějaké době myšlení je třeba rozhodnout, tedy vybrat to nejlepší řešení. „Kostky jsou vrženy,“ říkali Římané. To je samozřejmě pravda. Jenže role strategického myšlení tím nekončí. Konkurence nemá samozřejmě zájem nechat vaši strategii na pokoji a dívat se, jak díky ní vyděláváte více peněz. Kolem vás se neustále rojí desítky nebo stovky protivníků, připravených shodit vás z trůnu anebo vás jednoduše předběhnout. Strategické myšlení se tedy musí zabývat i otázkou, jak konkurence reaguje na vaši strategii. Ne nadarmo se často v této souvislosti zmiňují šachy. Znáte-li myšlení svého protivníka a jste pár tahů napřed, máte výhodnější pozici.

Co můžete udělat dnes:

1. Začněte přemýšlet (a můžete opět s výhodou použít mapy myslí či brainstormingu), jak dosáhnout své vize jinak.
2. Je výhodou, že jste svoji identitu a svoji vizi nestanovovali jen s pohledem upřeným na to, co právě děláte a jak to děláte, ale že jste ji naopak spatřili i z nadhledu. Porovnejte si nyní, jak jste fungovali dosud a jak byste měli (podle nové identity a vize) podnikat v budoucnosti.
3. Vžijte se do myšlení své konkurence a podívejte se na trh jejíma očima. Co byste od vás očekávali, kdybyste byli na jejím místě? Co by vás překvapilo?

[Knihu můžete koupit zde](#)