

1 ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU

1.1 Generáli v kravatách¹

Útok, obrana, zahmlievanie, stratégia, vodca, boj, konflikt, prekvapivý úder, protiútok. Len niekoľko príkladov zo slovníka, ktorý bežne používajú lídri v oblekoch aj generáli vo vojenských uniformách. Podnikanie a manažment nemajú s vojnou spoločný iba slovník. Niektorí manažéri vidia súvislosti medzi svojim remeslom a armádnym správaním či postupmi a inšpirujú sa nimi.

Napokon, už pôvod slova stratégia, ktoré je základom úspechu vo firemnom svete, sa spája s armádou. Je odvodené od gréckeho strategos, čo znamená vojenský veliteľ. Vzniklo spojením pojmov stratos (vojsko) a ago (vedenie, riadenie).

Nie div, že viacerí autori kníh či manažéri firiem hľadali inšpiráciu pri tvorbe a objasňovaní stratégií v postupe najslávnejších postáv z vojenskej histórie. Počnúc čínskym vojvodom Sun-Tzu cez dobyvateľa Alexandra Veľkého, francúzskeho cisára Napoleona Bonaparta, pruského generála Carla von Clausewitza až po amerického generála Douglasa Mac Arthura.

Prirodzene, podobných symbolických paralel so svetom manažmentu sa dá nájsť viacero. Jednu z nich ponúka Vladimír Synek, generálny riaditeľ poradenskej spoločnosti Corporate Consulting Group. Etymologicky pochádza manažment z francúzskeho slova manéž, teda miesto v cirkuse na exhibície koní. „A to je typický prístup riadenia buď orchestra, alebo armády,“ hovorí. Uprostred manéže stojí veliteľ a prikazuje, čo a ako majú jeho podriadení robiť.

Prežitok – práve direktívny spôsob riadenia – slepé plnenie rozkazov bez priestoru na rozmýšľanie – zrejme mnohým zide na um pri spojení armády a biznisu. Synek používa svoju definíciu ako obľúbený príklad toho, ako by to v podnikoch nemalo fungovať. Žiaľ, takýto štýl riadenia sa stále používa. Podľa neho to nesúvisí s prepracovaným centralizovaným riadením. Spája sa s neochotou prijímať zmeny a s príliš veľkým egom manažérov, uzatvára. Autori kníh o vojenských stratégiách však vyzdvihujú iné aspekty vedenia – lojálnosť, rešpekt, ba až obdiv, ktorý dokážu dobrí generáli u pešiakov vzbudiť. Tak ako dobrí manažéri u svojich podriadených.

Hoci Synek priznáva, že sa ešte s teóriami vojenských stratégií v biznise nestretol, v armádnom riadení vidí jeden pozitívny príklad. Ak sa v boji vojak poraní či padne do zajatia,

¹ JAROŠOVÁ, G. 2007. Generáli v kravatách. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2007, roč. 17, č. 46.

pokúsia sa ho zachrániť. A za odvahu dostane vyznamenanie. Inými slovami, hoci sa mohol dopustiť chyby, nadriadení ho odmenia.

A čo robíme v biznise? „Keď sa niekto pomýli, najradšej by sme ho zastrelili na nádvorí firmy, aby to všetci videli,“ odpovedá si Synek. S dodatkom, že chyby sú, osobitne pri vstupe do nového prostredia, nevyhnutné. Napokon, viacero veľkých vynálezov, či už viagra, alebo penicilín, vznikli omylom.

„Podnikanie má s vojnou spoločné viac, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Oboje je súťažou o teritórium a prevahu,“ tvrdí v knihe *Corporate Combat* Nick Skellon. Hoci cieľom väčšiny vojenských ťažení býva úplné zničenie nepriateľa, v skutočnosti sa často boje končia nerozhodne. A víťazné armády zvyčajne neporazia nepriateľa jediným dramatickým úderom. Skôr premyslenou stratégiou, kumulujúcimi sa taktickými úspechmi a postupným vyčerpávaním ľudských síl a zdrojov.

Tak ako mnohí iní autori, tak aj Skellon pripomína, že cieľom knihy nie je glorifikácia vojny či povzbudenie firiem, aby odstránili svojich rivalov z biznisu. A uznáva, že hierarchické riadenie striktné dodržiavané v armádnom svete nie je pre firmy vhodné.

Podľa neho má víťazná armáda tri základné vlastnosti. Po prvé, lepšie zbrane či taktiku. Pri firmách to môžu byť nízke náklady, na ktorých postavil úspech Dell pri priamom predaji počítačov. Alebo odlišnosť, ktorú dosiahol internetovou stratégiou Amazon. Prípadne špecializácia, na ktorú sa zamerala požičovňa áut Enterprise Rent-ACar, keď sa orientovala iba na podnikových zákazníkov. Druhou podmienkou úspechu je sústrediť sily na kľúčovú bitku – vďaka tomu môže vyhrať aj slabší rival. A tretou je dobrá obrana. Napríklad v podobe silnej značky či rôznych bariér vstupu konkurenta.

Podniky vo vojne...

Prirodzene, každý autor kníh, ktoré hľadajú paralelu medzi postupmi firiem a armád, uprednostňuje a opisuje rôzny počet a rôzličné typy útočných i obranných stratégií. Zvyčajne podľa toho, akým vojenským vodcom sa inšpiroval. Základné spoločné prvky sú obvykle dobrá znalosť podmienok na trhu, jednotlivých hráčov a ich slabín, schopnosť rýchlo reagovať a prispôbovať stratégie. A hoci to znie jednoducho, nie je to vždy samozrejmosť.

Keď rozbiehala biznis americká sieť supermarketov Wal-Mart, zamerala sa na miesta, ktoré nezaujímali vtedajšiu jednotku K-Mart. Na malé mestá s menšou kúpnu silou. Vďaka nízkym cenám sa jej podarilo vytlačiť lokálne rodinné obchody a začala väčšiemu konkurentovi „šliapať na päty“.

Začiatkom deväťdesiatych rokov 20. storočia prešiel K-Mart do protiútok. Vynaložil tri miliardy dolárov na nové obchody, renováciu starých a na zníženie cien. To bola veľká

chyba, lebo práve nízke prevádzkové náklady (a preto aj nižšie ceny) boli najsilnejšou stránkou Wal-Martu, píše Mark McNeilly v knihe Sun-Tzu and The Art of Business.

Ako teda zvoliť správnu stratégiu? „Musíte vycítiť, čo bude v danej situácii fungovať, a použiť správny recept,“ mieni prevádzkový riaditeľ spoločnosti Axa pre Česko a Slovensko. Je to ako v láske. Môžete prečítať všetky knihy, a nenaučíte sa, ako niekoho „zbaľiť“, vysvetľuje. S vojenskými stratégiami sa oboznámil na manažérskych školeniach.

... alebo radšej nie?

Hoci to niekomu môže znieť paradoxne, niektoré vojenské stratégie sú aj o predchádzaní vojnám. „Vyhnite sa bitkám. Ak ich podniknete, boje musia byť rýchle a jasné,“ napísal čínsky vojvodca Sun-Tzu v diele The Essential Art of War. Prečo? „Pretože vojna je náročná ako na ľudské, tak aj na materiálne zdroje,“ konštatoval generál.

„Vyhybať sa konfliktom je úplne bežné,“ súhlasí riaditeľ divízie vonkajších vzťahov T-Mobile. K vojenským stratégiám spolu s teóriami hier sa dostal ešte počas štúdia v USA. „Aj v našom biznise sú oblasti, kde sa rozhodneme nebojovať, pretože zdroje, ktoré by sme museli vynaložiť, vieme investovať s vyššou návratnosťou,“ dodáva. No konkrétny príklad neuviedol. Podotýka, že vojenské stratégie a taktiky sa dajú uplatňovať nielen pri riadení firmy z tej najvyššej úrovne, ale aj v jeho profesii – vo vzťahoch s verejnosťou. Napríklad, keď konkurenti vyprovokujú v médiách diskusiu, najprv treba analyzovať, kedy je vhodné reagovať. Či sa otvárajú témy, ktoré firme vyhovujú a o ktorých chce hovoriť, alebo, naopak. A či chce len vyrovnať skóre alebo konkurenta protiútokom vyprovokovať na ďalšiu reakciu, vysvetľuje.

Ani otvorený konflikt by však podľa Sun-Tzu nemal viesť k absolútnemu zničeniu protivníka. Zajatí vojaci, ukoristené zásoby a zbrane sa totiž môžu víťazovi hodiť. V aplikácii na moderný biznis to McNeilly prirovnal k zničeniu trhu cenovou vojnou. Uvádza príklad príliš agresívnej cenovej vojny, ktorú začala americká spoločnosť Philip Morris na domácom trhu, keď začiatkom deväťdesiatych rokov minulého storočia znížila ceny cigariet Marlboro o pätinu. Chcela tak získať zákazníkov kupujúcich lacnejšie značky. Namiesto toho ju tento krok stál miliardu dolárov a šéfa firmy jeho kreslo.

Špionáž a kamufláž. Len ťažko sa dá predstaviť vedenie vojny bez dostatku informácií. Na ich získavanie armáda používa rôznorodé postupy vrátane špionáže. A na zahmlievanie svojich zámerov zase utajovanie či zverejňovanie zavádzajúcich informácií.

Obdobné praktiky nie sú v biznise vždy použiteľné. Priemyselná špionáž je trestná. No informácie potrebné na konkurenčný boj, napríklad o trhovách podieloch alebo iných produktoch, sa získať dajú. A tie neoficiálne niekedy prinesú bývalí pracovníci firmy, ktorí prešli ku konkurentovi.

Aj zahmlievanie je v podnikaní bežné. Niektoré firmy o svojich zámeroch informácie nezverejňujú. Napríklad spoločnosť Apple. O uvedení jej mobilného telefónu na trh špekulovali analytici i používatelia už niekoľko mesiacov pred tým, ako sa tak naozaj stalo. Na verejnosť síce „unikli“ nákresy nového mobilu, no nezodpovedali realite. Na internete sa dokonca viedli diskusie, či Apple sám zámerne nešíri fámy, aby tak vzbudil záujem verejnosti.

Slovensko je malý trh, kde sa informácie ťažko udržia v tajnosti a šíria sa rýchlo. Aj tak sa T-Mobile snaží tajiť termíny spustenia kľúčových služieb. Ako to robí? Jednoducho sa ani interne v širšom kruhu nehovorí vopred o konečnom termíne.

Podľa prevádzkového riaditeľa zo spoločnosti Axa však nie je na tunajšom trhu neobvyklé ani zavádzanie. „Konkurenti niekedy hovoria vyššie, inokedy nižšie čísla,“ priznáva. Ak chcete niekoho upokojiť, aby vám nevenoval pozornosť, povieť nevýznamné nízke čísla. Ak ho naopak chce vyprovokovať, aby prehnane reagoval, na rad prídu hodnoty vyššie ako realita, hovorí.

Zánik alebo rozvoj? Majú vojenské stratégie – napriek viacerým rozdielom medzi vojskom a firmou – v biznise miesto? McNeilly, ktorý aplikoval poznatky Sun-Tzu na podnikanie, si, prirodzene, myslí, že áno. Podľa neho pomôžu zlepšiť konkurenčný boj. A z toho budú profitovať zákazníci, pretože dostanú nižšie ceny a lepšie služby. Aj akcionári firiem, lebo boj nemusí vždy viesť k zmenšeniu trhového koláča (na rozdiel od prípadu Marlboro), ale tiež vytvárať väčší trh.

Tak je to napríklad vo farmaceutickom odvetví, kde nové lieky lákajú nových zákazníkov. Navyše, náročnejšia konkurencia na domácom trhu prináša firmám lepšie šance uspieť v globalizovanej konkurencii, píše McNeilly.

Majiteľ konzultačnej spoločnosti Peak Explorers si však myslí opak. Tvrdí, že aplikácia vojenských stratégií v biznise je prežitkom 20. storočia. Patrí do priemyselného, nie informačno-znalostného veku. Podľa neho si to začínajú uvedomovať aj firmy, hoci je ich zatiaľ menšina. Vojenský spôsob vedenia mu je principiálne cudzí. „Hľadať analógiu medzi vojnou a firmou mi pripadá nesprávne,“ dodáva.

„Mentalita vojenských stratégií vychádza z toho, že konkurenti musia medzi sebou bojovať,“ vysvetľuje. A u toho, kto vyhrá, budú musieť zákazníci nakupovať. Podľa neho by si firmy mali osvojiť iný postoj: „Nebojovať proti konkurentom, ale pracovať pre zákazníkov.“ Ponúkať také služby a produkty, aby zákazníci neodchádzali spokojní, ale nadšení. Práve na to sa musí sústrediť stratégia firmy vrátane marketingu. A cesta vedie len cez spokojných zamestnancov: „Pracovníci s unudeným výrazom nadšeného zákazníka nezískajú.“

Úlohy

1. V čom vidíte analógiu medzi vojnou a podnikaním?
2. Čo je poslaním uvedených firiem v článku?
3. Ktoré rozhodnutia majú strategickú povahu vo svete biznisu?
4. Ktoré rozhodnutia majú taktickú povahu vo svete biznisu?
5. Ktoré rozhodnutia majú strategickú povahu vo vojne?
6. Ktoré rozhodnutia majú taktickú povahu vo vojne?

1.2 Neplánovaná a spontánna stratégia

Vplyv náhodných, neplánovaných a spontánných faktorov na stratégiu je dokumentovaný na krátkych prípadových štúdiách. V skupine malých podnikov zaujali pozornosť tieto prípady, ktorým nepredchádzala systematická a plánovitá príprava a boli dôsledkom rýchlo sa vynárajúcich externých vplyvov:

- a) Dovožca a veľkoobchodník so spotrebným tovarom napriek rôznym opatreniam nedokázal oživiť a podnietiť ťažkopádny predaj u tradičných maloobchodníkov. Nápad zamestnanca ponúknuť obchodovateľný tovar aj internetovým obchodom posilnil a rozšíril vnímanie značky predávaných výrobkov v spotrebiteľskej verejnosti a v dôsledku toho bol zaznamenaný nárast predaja aj u tradičných maloobchodníkov.
- b) Malý nákladný autodopravca po príchode veľkej automobilky si všimol nárast dopytu po nákladnej automobilovej doprave a včas reagoval na požiadavku presne dodaných a nepoškodených dodávok.
- c) V dôsledku rastu a rozvoja podniku preťažená elektrická sieť nestačila uspokojovať prevádzkové potreby, navyše poveternostné poruchy spôsobovali externé výpadky dodávky elektriny. Reakciou bola investícia do záložného zdroja elektrickej energie. Náročné zimné počasie zasa zvyšovalo možnosť havárie rozvážajúceho vozidla, bola ohrozená dochvilnosť pravidelných dodávok uskutočňovaných niekoľkokrát za deň, a preto bolo treba investovať do kúpy záložného vozidla.
- d) Maloobchodná predajňa lokálneho významu, no v blízkosti medzinárodných dopravných ciest rozvinula na základe podnetu náhodného zákazníka z iného regiónu svoju propagáciu a na základe zvýšenej mobility turistov zmenila, či skôr rozčlenila predávaný sortiment potravín pre zákaznícke skupiny prichádzajúce z juhu (Maďarsko) a zo severu (severné Slovensko).

- e) Náhodná informácia od zákazníka, že konkurencia sa snaží vyvíjať rovnaký produkt (nový obal na mäkké mäsové výrobky), podnietila rozhodnutie o urýchlenní vývoja a zavedenia tohto produktu do výroby. Výsledkom bolo predstihnutie konkurencie nielen v čase uvedenia produktu na trh, ale aj v šírke jeho sortimentu.
- f) Letecké spoločnosti zrušili provízny systém (7 % z ceny letenky pre predajcov leteniek) a bol zavedený systém servisných poplatkov (predajcovia si pripočítavajú svoju vlastnú províziu). Po rýchlom a nepredvídanom zrušení provízneho systému stál podnik zrazu pred rozhodnutím, akú cenovú stratégiu zvoliť.
- g) Pôvodný zámer predávať výlučne potraviny racionálnej výživy sa po prvých týždňoch predaja ukázal ako nereálny, resp. nedostatočne výnosný, a preto bolo prijaté rozhodnutie rozšíriť ponuku o tradičný potravinársky sortiment. Zákazníci sa nezaujímalí o čisto racionálne stravovanie, skôr uprednostňujú malé, no pravidelné dávky zdravej výživy.
- h) Reštaurácia vznikla v období a na mieste rozvíjajúceho sa rozsiahleho stavebného ruchu, ktorý jej priniesol stravníkov najmä z radov stavebných robotníkov. Po skončení výstavby robotníci odišli a v novopostavených budovách vzniklo niekoľko nových stravovacích zariadení, ktoré začali lákať zákazníkov, ktorí sa zamestnali v nových polyfunkčných objektoch. Priestory pôvodnej reštaurácie však neboli vhodné pre náročnejšiu klientelu, a preto reakciou na odliv nižšej a strednej vrstvy zákazníkov, ktorí boli primárnou klientelou, bola vyššia kvalita a nižšie ceny v porovnaní s novými konkurentmi. Poskytovaním jedla do termoškátúl sa vyšlo v ústrety odlišným nárokom na reštauračný komfort vyššej vrstvy zákazníkov. Príťažlivosť pre zákazníkov sa udržiava nielen kvalitou služieb, ale aj kamarátskymi vzťahmi.

V skupine stredných a veľkých podnikov pritiahli pozornosť prípady, ktoré boli dôsledkom spontánnej internej iniciatívy alebo nepredvídaného konania konkurentov či obchodných partnerov:

- A. Riaditeľ podniku sprístupnil na intranete pravidelný prehľad o mesačnej, štvrt'ročnej a ročnej výkonnosti podniku, ktorý bol súčasťou tzv. okienka riaditeľa, a súčasne k nemu pripojil skrinku (schránku) nápadov, ktorá bola určená na predkladanie námetov a pripomienok. Podnetom na uznanie zmyslu zbierania rozmanitých návrhov a spätných väzieb bolo náhodné stretnutie s riaditeľom iného podniku, ktorý sa neskôr stal významným klientom.
- B. Úplný outsourcing údržby do istej miery zlyhalo, keďže sa nepodarilo naplniť plánované ciele o cene, kvalite a termínoch poskytovaných služieb a približne po šiestich rokoch sa uvažuje o spätnom začlenení uskutočňovania údržby do interných podnikových procesov.

Neformálne diskusie zasa prispeli k zdokonaleniu (upgrade) centrálného systému riadenia údržby a jeho implementácii.

- C. Podnet na vznik personálnej stratégie, hoci pôvodne to bol plán na zlepšenie vnútropodnikovej atmosféry, prišiel od manažéra vzťahov s verejnosťou, ktorý si všimol nervozitu a nerovnomerné pracovné zaťaženie zamestnancov. Neskôr nastalo v dôsledku zvýšenej pozornosti voči ľudským zdrojom zlepšenie komunikácie v horizontálnom aj vo vertikálnom smere.
- D. Výber podnikateľskej lokality vhodnej na výstavbu nákupného centra sa uskutočnil na základe citového vzťahu developera k regiónu. Prevádzkovanie kina v nákupnom centre sa neplánovane realizovalo vo vlastnej réžii, pretože tradiční prevádzkovatelia kládli neprijateľné podmienky. Prenajímateľ sa musel dodatočne prispôbiť požiadavkám silných nájomcov, ktorí žiadali iné podlahy, viac parkovacích miest a iný prístup do skladov.
- E. Nový generálny riaditeľ vykonal rad neoficiálnych návštev vo výrobných závodoch, aby popri formálnom oboznámení sa s prevádzkou prenikol do hĺbky skutočných a závažných problémov, o ktorých sa chcel dozvedieť od výkonných a radových pracovníkov, pretože po nástupe do funkcie stanovil hlavné ciele, ktorými sú rapídne zvýšenie kvality, zvýšenie prevádzkového zisku a predaja.
- F. Konkurenti začali zrazu bez predchádzajúceho signalizovania ponúkať dátovo neobmedzené služby, pričom podnik neposkytoval ani jeden produkt tohto druhu. Musel preto rýchlo konať a zmeniť produktové portfólio, aby predišiel radikálnym stratám tržieb. Prvý opatrný variant kopíroval konkurenciu, druhý agresívny variant už ponúkal dátovo neobmedzené produkty za nižšie ceny ako konkurencia.
- G. Nová sekcia CRM vznikla na základe vnútornej iniciatívy pracovníkov, ktorí si všimli rozdrobený, nezosúladený a nekoncentrovaný prístup k zákazníkom. Pôvodne sa touto aktivitou čiastkovo zaoberalo niekoľko oddelení, ale bez účinnej koordinácie. Myšlienku podporila aj sťažnosť pracovníkov v zahraničnej centrále podniku. Od tejto chvíle podnet nadobudol racionálny obsah, dostal sa do formálnych procesov a začali ho riešiť poverení manažéri. Nápad sa ujal a úspešne realizoval. Projekt insourcingu, ktorý mal realizovať služby call centra pre zákazníkov, sa napriek veľkým investíciám neujal, pretože sa nepodarilo osloviť trh. Nápad pritom vzišiel z iniciatívy pracovníkov na základe dojmu, ktorý bol následujúcim prieskumom potvrdený.

Úlohy

1. Podnety, ktoré neplánovane zmenili konanie a stratégiu uvedených podnikov, mohli vzniknúť iba spomínaným spôsobom alebo mohli byť predvídané a identifikované systematickým a plánovaným procesom? Kde sa v týchto podnikoch nachádzajú hranice medzi plánovanou a neplánovanou stratégiou?
2. Usporiadajte do systematizovaného tvaru podnety, ktoré viedli k neplánovanej revízii stratégie, napr. miesto vzniku podnetu, závažnosť podnetu, personálne autorstvo podnetu, posilnenie alebo oslabenie pôvodnej stratégie, miera náhodného vzniku, jednoduchosť či zložitosť vzniku podnetu a iné. Aké dôsledky pre plánovanú a neplánovanú stratégiu z toho vyplývajú?
3. Aká je možnosť a priestor na vznik neplánovanej stratégie v opísaných podnikoch a akým spôsobom sa dá proces neplánovanej stratégie ovládnuť, riadiť, formalizovať, aby poskytoval efektívne výsledky?

1.3 Strategickí manažéri a strategické myslenie

Ako urobiť z dobrej firmy skvelú²

Pre firmy, ktoré sa stali skvelými, nie sú prvoradé peniaze ani zisk. Vedia, že skvelý biznis stojí na skvelých ľuďoch. A aj keď sú autori kníh o biznise a podnikaní voči majiteľom, ktorí takýto prístup neuznávajú, viac-menej zhovievaví, prax sa vyjadruje tvrdšie. Zlé firmy, ktoré neprinášajú hodnotu zamestnancom ani zákazníkom, sú odsúdené na zánik.

Marketingový expert Peter Littmann, ktorý vyniesol značku Hugo Boss z lokálnej odevnej firmy do svetovej globálnej špičky, rozlišuje spoločnosti na zlé, dobré a skvelé. O tých zlých sa rozprávať nechce, pretože sa dlho na trhu neudržia. Súhlasí s názorom, že zlých firiem je na trhu dosť, ale nikto ich nepotrebuje. Hovoriť začína teda o tých dobrých: „Dobrá firma je taká firma, ktorá dosiahne svoje ciele. Zvyčajne je to tak, že chce rásť a mať nejaký zisk. Ale skvelá firma, to je niečo úplne iné. Tiež dosiahne tie isté ciele, ale stanoví si ich ambicióznejšie a dosiahne ich nie raz alebo dvakrát, je v nich úspešná dlhodobo. Zároveň však vytvorí niečo hodnotné pre zamestnancov, zákazníkov aj komunitu, v ktorej sa nachádza. Zarábať peniaze je iba to základné minimum na fungovanie biznisu.“

Neznamená to však iba vytvorenie imidžu skvelej spoločnosti. Podľa Littmanna sa to ani nedá, pretože imidž a ľudia sú spojené nádoby. S humorom opisuje, že keď radí firmám,

² ŠVORCOVÁ, P. 2013. Ako urobiť z dobrej firmy skvelú. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2013, roč. 23, č. 2, s. 27-33.

ako uspieť na trhu, nejde mu o to, aby vytvoril v podniku nejakú kultúru, kde ľudia žijú ako na vzdialenom tropickom ostrove a sú šťastní. Ide mu o to, aby pomohol vytvoriť skvelý podnik, ktorý je zároveň úspešný. Čím je firma lepšia, tým je úspešnejšia. Platí to aj naopak. „Nie je to iba slovná hračka, ale naozaj ide o to, aby boli ľudia vo firme spokojní. Spokojní ľudia vytvoria skvelý podnik, ktorý im zaručí skvelú budúcnosť. Aj pre zamestnancov je dôležité vedieť, že podnik prežije najbližšie roky a neskrachuje,“ dodáva Littmann, ktorý mal možnosť vkročiť a spolupracovať s niekoľkými skvelými firmami. Sú iné ako tie dobré. Majú ducha, energiu, ktorú cítiť a ktorá ľudí pohltí.

„Získať, rozvíjať a udržať si talentovaných zamestnancov je jediný spôsob, ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu a dlhodobú ziskovosť,“ tvrdí Fred Kofman, riaditeľ spoločnosti Axialent a učiteľ leadershipu, vo svojej knihe Vedomý biznis. Aj keď je podľa neho nastavená dobrá stratégia a ľudia sú nasmerovaní inšpirujúcou víziou, nestačí to. Svoj plný potenciál v práci využíva totiž menej ako štvrtina ľudí a polovica zamestnancov tvrdí, že robí iba toľko, koľko musí. „Ak nie sú ľudia v práci šťastní, prestávajú sa angažovať a ich produktivita klesá. Firmu síce nemusia opustiť fyzicky, ale opustia ju emocionálne,“ dodáva Kofman.

Získať tých najlepších ľudí na trhu však ešte nemusí znamenať úspech. Firma a jej ľudia by mali do seba zapadnúť ako puzzle. Pre Miriam Poništovú, podnikateľku a majiteľku firmy DeutschMann Internationale Spedition, je pomáhať druhým rásť výzvou. Rozvoj zamestnancov znamená aj ďalší úspech pre firmu. Predtým ako s manželom založila svoju firmu, pracovala Miriam ako učiteľka na základnej i strednej škole. Cítila, že nemôže naplno rozvinúť svoju dynamickosť a kreativitu. Biznis to napokon vyriešil. A možno aj preto, že vie, čo pre ňu znamenal tento krok, ostáva naďalej ľudská a vnímavá voči potrebám zamestnancov rozvíjať sa a rásť.

Jej prístup sa odráža aj pri výbere zamestnancov. S humorom ho hodnotí tak, že ľudí nenahovára, aby do jej firmy nastúpili, ba skôr ich odhovára. Poskytne im dostatok dát, aby vedeli, do čoho idú. „Hovorím iba o nevýhodách tejto práce. Vôbec nespomínam benefity. Nehľadáme nikoho, kto by k nám nastúpil len preto, aby zarobil peniaze, to by bolo príliš nízke. Na druhej strane, dám im jeden údaj, na ktorý šikovní ľudia, vedomí si svojich kvalít, ihneď reagujú. Je to údaj o tom, že strop v plate u nás neexistuje,“ usmieva sa podnikateľka. Tento prístup sa osvedčil. Každý zamestnanec je tak schopný určiť si svoju vlastnú výplatu.

Americký biznisový konzultant Jim Collins, ktorý sa venuje udržateľnosti a rastu firiem, vo svojej knihe Z dobrého skvelé približuje, ako skvelé firmy zmýšľajú. Spolu s výskumným tímom päť rokov analyzoval jedenásť spoločností, ktoré vyrástli z dobrej na

skvelú, a zároveň sedemnášť firiem, ktorým sa to nepodarilo. Porovnával ich. Očakával, že prvým krokom premeny dobrej firmy na skvelú bude vytýčenie novej stratégie, zistil však, že je to práve naopak. Skvelé firmy najskôr „dostali do autobusu správnych ľudí, tých nesprávnych von, a až potom vymysleli, kam s ním pôjdu“.

Tak to bolo v prípade Dicka Cooleyho, ktorý stál na čele spoločnosti Wells Fargo ako predseda predstavenstva v čase, keď začala obdobie svojich veľkolepých výkonov. Predvídal, že bankovníctvo prejde zmenou, no nevedel akou. Zameral sa teda na to, aby zabezpečil príchod najväčších talentov do firmy. Často ich najímal bez konkrétnej predstavy o pracovnom zaradení. Jim Collins ho cituje, keď píše: „Takto sa buduje budúcnosť. Ak ja nebudem dosť múdry na to, aby som rozpoznal budúce zmeny, tak oni ich poznajú. Budú tiež dostatočne pružní, aby sa s nimi vyrovnali.“

Skúsenosti vodcov firiem, ktoré sa premenili na skvelé, Collins zhŕňa do troch téz. Tým, že firma najskôr vyrieši prílev talentov a až potom smerovanie stratégie, zabráni riziku, že sa v nej ľudia vezú len pre víziu, a ak ju bude treba zmeniť, z autobusu radšej vyskáču. Iné je, ak sú v autobuse ľudia kvôli tomu, kto tam je s nimi. „Ak máte v autobuse správnych ľudí, potom problém, ako ich motivovať a riadiť, do značnej miery odpadá. Správni ľudia nepotrebujú prísne riadenie alebo podnecovanie,“ píše Collins. Dodáva tiež, že ak sú vo firme nesprávni ľudia, je jedno, akú víziu má. Bez správnych ľudí to jednoducho nejde.

Hoci Ján Lunter, zakladateľ a majiteľ spoločnosti Innovatrics, nevybavil budovu firmy šmykľavkou ako Google, majú jeho zamestnanci k sebe aj k firme blízko. Sú si podobní záľubami i vekom, takže sa často stretávajú aj mimo oficiálnych, firmou organizovaných akcií. „Medzi ľuďmi vo firme sú veľmi populárne zimné športy ako skialpinizmus a lyžovanie, čomu prispôsobujeme aj firemné teambuildingové akcie. Minulý rok sme sa boli takmer celá firma lyžovať vo Vysokých Tatrách, tento rok lyžovanie určite zopakujeme. Každá takáto akcia sa vyberá na základe celofiremného hlasovania,“ prezrádza Lunter, ktorý biznis vytvoril zo svojho koníčka.

Keď počas štúdia na vysokej škole vo Francúzsku rozmýšľal, čo bude robiť vo voľnom čase, narazil na biometriu. V škole mali skener na odtlačky prstov, ale nefungoval vždy dobre. Jána to zaujalo a vstupom do biznisu priniesol svetú novú biometrickú technológiu.

Spoločnosť Innovatrics začínala s dvomi ľuďmi, dnes sa ich počet blíži k číslu tridsať. A tak ako sa vyvíjala samotná firma, menila sa aj jej kultúra. Staví na otvorenosti, prístupe k informáciám a spolupatričnosti. „Napríklad k finančným výsledkom firmy a k výsledkom jednotlivých projektov majú prístup aj vývojári, nielen ľudia z obchodu, respektíve z financií.

Pravidlá dochádzky nie sú v Innovatricse veľmi prísne, prísť do práce pred jedenástou je relatívne jednoduché,“ dodáva Lunter.

Pýtať sa znovu na krízu je síce tendenčná otázka, ale aj v tejto téme má svoj význam. Podľa Littmanna sú akékoľvek krízy dobré pre šikovných ľudí. Keď je všetko v poriadku a každému sa darí, je zložité sa odlišovať. Tvrdí, že „v kríze sa ukáže, kto si trúfa a kto vie niečo urobiť lepšie ako tí druhí“. Na Slovensku rozbehlo svoje podnikateľské nápady počas krízy viacero začínajúcich podnikateľov, ale iba niektorým sa podarilo preraziť aj do sveta. Od vzniku slovenského postprodukčného štúdia Blue Faces ubehli iba tri roky, no jeho prácu pozná aj Hollywood. Či to bolo vďaka kríze, nevedno, ale trúfalosť bola prítomná určite.

Pred rokom získal videoklip Katy Perry k pesničke E. T., na ktorom sa štúdio podieľalo, cenu za najlepšie špeciálne efekty na MTV Video Music Awards. Minimálne raz ich prácu videl asi každý nadšenec Harryho Pottera. Spolupracovali na vizuálnych efektoch k poslednému dielu série o čarodejníckom učňovi. Majitelia štúdia Marek Ježo a Michal Šefara napriek tomu stále krútia hlavou pri zmienke o tom, že by vybudovali skvelú firmu. Majú skvelých ľudí, to priznávajú, a firmu hodnotia ako úspešnú, ktorá to má k tej skvelej jednou nohou našliapnuté.

„Väčšina šikovných ľudí, ktorí s nami robia, sa rýchlo stali našimi priateľmi. Keď sme sa ocitli v situácii, že sme potrebovali na pár mesiacov päťdesiat ľudí, nenašli sme ich my, ale posily nám priviedli naši zamestnanci,“ hovorí Šefara, ktorý ráta s vlastným biznisom už od vysokej školy. Ráta aj so svojimi spolubývajúcimi Ježom a Petrom Mešťanikom, aj keď tí o tom vtedy ešte nevedeli.

Zatiaľ čo Michal predpokladal, že začne podnikat' hneď po škole, Marek si to namieril na dva roky do Nemecka. Obaja boli istý čas zamestnaní a až potom, keď sa opäť stretli na Slovensku, nastal ten správny moment rozbehnúť vlastnú firmu. Šefara rozpráva, že začal čítaním motivačných kníh od kamarátov, ktorí sa školili za finančných poradcov. Ježo ich čítal tiež, ale podľa neho boli pri zakladaní spoločnosti dôležitejšie skúsenosti, každodenná práca a dobre nastavená stratégia, ktorá bola postavená na tom, aby firma mohla fungovať globálne. Presadili sa možno aj vďaka inovatívnemu prístupu, keďže sa od začiatku sústredili na efekty v stereoskopických 3D filmoch. A, samozrejme, najdôležitejšou zložkou ich úspechu sú podľa nich správni ľudia.

„Začínali sme v jednej malej kancelárii, kde som sedel ja a môj brat, a pracovali sme na projektoch. Kamarát z Kanady nám robil obchodníka, a to tak, že telefonoval postprodukčným štúdiám, aby im povedal, že sme na trhu,“ spomína Ježo. Referencie mali zo slovenských reklám aj z českých filmov, ale vždy to bolo najmä o tom, že zahraničným štúdiám vyhovovali svojou ponukou. Šefara s humorom dodáva, že aj o tom, kto práve nestíhal a potreboval nejakú

prácu posunúť na niekoho iného. Vždy, keď odovzdali kvalitne spravenú zákazku, prišiel nový a zložitejší projekt. Až napokon prišla aj hollywoodska produkcia. A firma sa rozrástla.

Nebrali iba ľudí, ktorí mali s touto prácou skúsenosti. Ježo je jedným z prvých učiteľov vizuálnych efektov na Vysokej škole múzických umení v Bratislave, takže mali možnosť získať mladých, talentovaných a nadšených ľudí. Dali im tak možnosť spojiť teóriu s praxou. „Je dôležité vedieť si priznať, že si s niekým nesedíte, ale je ťažké mu to povedať. Zároveň je to asi jediný spôsob, ako vytvoriť skvelý tím,“ hovorí Šefara. Všetci ich zamestnanci sa poznali už predtým, takže vytvoriť takmer rodinnú atmosféru nebol veľký problém. A ani sloboda v práci nechýba.

„Keď nemáme zákazku, zamestnanci majú priestor vzdelávať sa a profilovať. Nakúpime knihy a videotutoriály, ľudia si vymyslia svoj vlastný interný projekt. Na ňom pracujú a učia sa. Sami si tak vlastne definujú svoju pozíciu. Tým, ako posúvajú seba, posúvajú aj firmu,“ dodáva Ježo.

Je ľahšie o skvelej firme hovoriť, predstaviť si ju, ako reálne začať konať. Myšlienky sú hra, za čin treba zobrať zodpovednosť. Lenže my žijeme v kultúre obetí a v nej zodpovednosť neexistuje. „Vzdať sa roly obete je práve ten krok, ktorý vám úplne zmení realitu. A tiež je to ten zásadný rozdiel medzi dobrou a skvelou firmou. Ľudia v skvelej firme tvoria, vedia, že vždy majú voľbu, a ak sa niečo stane, uvedomujú si, že na tom majú spoluzodpovednosť. Vďaka tomu nie sú bezmocní,“ vysvetľuje koučka a učiteľka vedomého biznisu Tereza Kalinová.

Človek v úlohe obete je presvedčený o tom, že by bol šťastný a úspešný vtedy, keby okolo neho neboli takí neschopní ľudia, jeho šéf mu dal príležitosť, konkurencia nebola taká dravá, ľudia takí bezohľadní, počasie také upršané a politici skorumpovaní.

„Vždy máte voľbu. Ak sa sťažujete, že by ste chceli začať podnikáť, ale nemôžete, lebo potrebujete mať trvalý príjem, znamená to iba to, že ste si vybrali radšej stabilný príjem peňazí ako slobodu v podnikaní. Tak načo sa tým ďalej trápiť?“ pýta sa svojich klientov Tereza. Sama si touto zmenou prešla. Vie, ako to bolí, keď sa pretrhávajú staré vzorce myslenia. Ale zároveň tvrdí, že bez zodpovednosti nikdy nevezmete život do vlastných rúk a nebudete schopní založiť alebo viesť skvelú firmu. Skvelá firma je firma plná tvorcov.

„S bezpodmienečnou zodpovednosťou automaticky rastie náš vplyv, pretože nám umožňuje zamerať pozornosť na tie aspekty situácie, ktoré môžeme ovplyvniť. Keď hráme karty, nemáme žiaden vplyv na to, aké karty dostaneme. Ak sa celý čas budeme sťažovať a budeme sa vyhovárať na zlé karty, budeme sa cítiť bezmocní a pravdepodobne hru prehráme,“ píše Kofman vo svojej knihe venovanej práve vedomému biznisu. Dodáva, že ak si uvedomíme, že si môžeme vybrať, ako budeme s rozdanými kartami hrať, budeme sa cítiť inak. „Aj

v prípade, že nevyhráme, môžeme so svojimi kartami vždy uhrat' to najlepšie, čo sa dá,“ vysvetľuje Kofman. Rola obete je neefektívna. O to horšie, ak je v nej majiteľ firmy.

„Byť obeťou je iba hlúpy zvyk, tvoriť je prirodzené,“ tvrdí Kalinová. Verí preto, že možno vytvoriť veľa skvelých firiem s kultúrou tvorcov, iba sa treba pre to rozhodnúť. „Keď ja ako majiteľka firmy mám energiu tvorcu, začnem si rezonančne priťahovať ľudí s rovnakou energiou. Ak majú v sebe potenciál, rýchlo sa do roly tvorcu prepnú. Keď prevláda vo firme tvorivá energia, funguje v nej spolupráca, tvorivosť, schopnosť a ochota riešiť vznikajúce problémy a prekonávať nepredvídateľné situácie. V opačnom prípade prevláda zlá nálada a názor, že to jednoducho nejde. Zväčša za to môžu klienti, zákazníci, konkurencia či manažment. Obeť potrebuje páchatel'a,“ vysvetľuje Tereza. Dodáva však, že pretvorenie firmy na firmu s prevládajúcou energiou tvorcu nie je ľahké a nezaručí okamžitý úspech.

Približuje postoj jedného svojho klienta, ktorý s týmto procesom začal pred dvoma rokmi. Chcel „odšupľovať“ potenciál firmy a rozhybať mozgy v nej, no netušil, že to povedie práve sem. V súčasnosti firmu opustili štyria z dvanástich jej zamestnancov. Ostali v nej však ľudia, ktorí sú presvedčení, že v nej ostať chcú a svoju prácu milujú. „Zdravé jadro ostalo a my vieme, že každý ďalší človek, ktorý príde, poniesie túto energiu. Aj keď firma netvorí výrazne vyšší zisk než pred dvoma rokmi, dokonca tvorí nižší, je viac ako jasné, že teraz už bude iba rásť,“ cituje Kalinová svojho klienta. Dodáva, že ak robíte skutočnú zmenu, nikdy vám nie je hneď lepšie. To, že je na chvíľu horšie, je signálom, že došlo k zmene.

Práve líder je ten, kto by mal byť nositeľom celej energie. On udáva smer. Ľudia ho sledujú a väčšinou vedia ešte skôr, ako prejde od vchodu do svojej kancelárie, aký má deň a ako sa k nemu treba správať. Podľa Kofmana lídri svojím správaním ukazujú, ako to vo firme chodí. Stávajú sa vzorom správania pre všetkých svojich ľudí. „Mnohí lídri radi korenia svoje vyhlásenia veľkými slovami, ako sú spoľahlivosť, zodpovednosť alebo česť. Takéto slová sa lepšie vyslovujú, ale horšie sa podľa nich skutočne žije. Správanie samotné hovorí za všetko. Pokiaľ lídri nevystupujú v súlade s hodnotami, ktoré deklarujú, ich slová nič neznamenaajú,“ píše Kofman.

Podľa Collinsa je dôležitá vášeň, s akou líder pristupuje k firme. Spomína na stretnutie s členkou správnej rady v spoločnosti Philip Morris. Rovnako ako pri zamestnancoch firmy sa aj pri nej stretol s úprimným nadšením pre to, čo robí. Svoje pôsobenie vo firme opísala tak, že má pocit, že je súčasťou niečoho mimoriadneho. „Pri týchto slovách s očividnou hrdosťou fajčila,“ dodáva Collins.

Podobný postoj má k svojej firme aj Poništová. Svoju prácu miluje. Aj keď mnohí tvrdia, že práca s ľuďmi je nevďačná, ona s tým nesúhlasí. Ako majiteľka je povinná s ľuďmi pracovať. A ju to ešte k tomu aj baví.

„Teší ma, keď sa zamestnancom darí. Keď sú zo dňa na deň šikovnejší a schopnejší, keď sa im podarí prostredníctvom práce v našej firme splniť si aj svoje osobné ciele. Je to úžasné. Niekedy mám pocit, ako keby naša firma fungovala ako inkubátor. Dieťa, čo nevie nič, zrazu dýcha bez prístrojov, naučí sa jesť, rastie mi pred očami,“ hovorí Poništová. Dodáva tiež, že „inkubátor“ treba kontrolovať aj niekoľkokrát denne, či je všetko tak, ako to zamestnanci na svoje prežitie potrebujú. Iba tak dokážu tvoriť a vytvárať skvelú firmu.

Keď manažéri rozmýšľajú o budúcnosti³

Manažment nie je veda alebo profesia. Je to viac umenie závislé od kontextu, ktoré sa nedá naučiť. Preto titul MBA z nikoho podnikateľa ani manažéra neurobí, tvrdia kritici. Podľa niektorých názorov absolventi prestížnych manažérskych škôl sú dokonca odtrhnutí od reality biznisu, a preto sú v praxi nepoužiteľní. Lebo ich analytický prístup nemusí byť vždy prínosom a negarantuje správne rozhodnutia.

Žijeme vo svete, v ktorom je čoraz viac neistoty a nepredvídateľnosti. Tak ako z brehu rieky nemožno vidieť jej prúdy a víry, tak je pre manažérov nereálne odhadnúť všetky sily, ktoré vplývajú na ich biznis. Najmä ak sú mnohé z nich protichodné a paradoxné.

A potom sú tu čierne labute, ako ich nazýva Nassim Nicholas Taleb v rovnomennej knihe. Neočakávané a nepravdepodobné udalosti s obrovským vplyvom, ktoré sa dajú ľahko vysvetliť – ale, žiaľ, až retrospektívne. Vopred ich zvyčajne nik nevie predpovedať. Tak ako súčasnú krízu, ktorá v roku 2009 v mnohých slovenských firmách urobila z pripravených plánov a rozpočtov nepoužiteľné zdrapy papiera.

Vo svete, v ktorom sa dá čoraz menej vecí predvídať, má vôbec význam vykresľovať budúcnosť a navrhovať cestu, ako sa k nej dostať? Má. Po prvé, zvedaví a ambiciózni jednotlivci, hoci obklopení neistotou, sa sotva uspokojia s tým, že za horizont nenazrú. Alebo že môžu budúcnosť vidieť prinajlepšom hmlisto. A po druhé – a to je azda ešte dôležitejšie – nech čiernych labutí pripláva, koľko chce, keď sa firma ocitne na trhu, ktorý sa dramaticky mení, a ona sa neprispôsobí, nemal by to byť nikto iný ako jej líder, kto dostane nálepku hrobár.

³ VALÁŠEK, M. 2010. Keď manažéri rozmýšľajú o budúcnosti. In *Profit*. [online]. 2010, roč. 18, č. 7. [cit. 11.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/kariera/ked-manazeri-rozmyslaju-o-buducnosti.html>>. ISSN 1335-4620.

Inými slovami, aj keď nikto nevie, čo prinesie budúcnosť, úlohou manažéra je byť pripravený na všetko vrátane krajne nepravdepodobného scenára.

Väčšina lídrov si to azda z času na čas v hĺbke duše aj uvedomí. Ukazuje to prieskum súkromnej vysokej školy Brno International Business School, ktorá patrí k najväčším poskytovateľom programu MBA v Česku a na Slovensku. Zo stovky oslovených manažérov a podnikateľov 90 percent prisudzuje strategickému manažmentu veľký alebo kľúčový význam. To, či je podnik strategicky riadený, podľa nich výrazne ovplyvňuje jeho budúci úspech.

Napriek tomu sa manažéri dopúšťajú stále rovnakých chýb. Venujú väčšinu času každodenným prevádzkovým problémom namiesto toho, aby rozmýšľali, akým smerom by sa mal biznis uberať. Čo firma robiť chce, ale napríklad aj aké produkty ponúkať nechce a o akých zákazníkoch nemá záujem. Čo ju ohrozuje, aké sú dnešné aj budúce riziká a príležitosti, kde ležia jej limity. A nakoniec, ako by mala vyzerat' o niekoľko rokov. Najviac od podobných aktivít a myšlienok zvädza prosperita. V dobrých časoch hojnosti manažéri častejšie odvracajú zrak od budúcnosti. Prípadne, ak už za horizont hľadajú, nasadzujú im finančné reporty s hokejkovými grafmi ružové okuliare, cez ktoré vidia zajtrajšky priveľmi optimisticky. Navyše, pre mnohých je naozaj nepohodlné klásť si zdanlivo extrémistické otázky typu: Čo sa stane, ak odrazu prideme o 40 percent zákazníkov či tržieb? Čo urobíme, keď naša hlavná surovina zdražie o sto percent? Čo ak nám odrazu z firmy odíde viac ako polovica kľúčových ľudí?

Myslieť strategicky

Podniková história je plná príbehov spoločností, ktoré si takéto otázky nekládli. Zaspali na vavrínoch a nedokázali zareagovať na zmeny. Buď definitívne skončili, alebo sa dostali do problémov, z ktorých sa vyhrabávali dlho a ťažko. Pretože nemysleli strategicky.

Tak ako Xerox, ktorý sa počas jediného roka od uvedenia prvého kopírovacieho stroja na trh vyšvihol do rebríčka Fortune 500. Neuveriteľný úspech však často sprevádza ľahkovážnosť. Aj manažéri Xeroxu sa cítili byť vďaka patentom a silnej predajnej a servisnej sieti neohrození.

Japonský Canon, ktorý vyvinul inú kopírovaciu technológiu a začal svoje produkty predávať cez nezávislých distribútorov menej náročným zákazníkom, si zo začiatku ani nevšimli. Ale cez malých zákazníkov, ktorých Xerox ignoroval, stúpala Canon postupne do vyšších segmentov trhu. Manažment Xeroxu si silu novej konkurencie – a rozsah škôd, ktoré jeho biznisu napáchala – všimol, až keď bolo neskoro. Iným príkladom je Nokia. Kto si už dnes pamätá, že koncom osemdesiatych rokov fínsky konglomerát vyrábal takmer všetko, od topánok cez káble až po toaletný papier? Potom prišla zmena. Manažéri urobili odvážny strategický krok – zatvorili starý biznis a zamerali sa na telekomunikácie. Dodnes firma

dokazuje schopnosť predvídať, akým smerom sa bude trh uberať a podľa toho prichádza s inovatívnymi riešeniami.

Azda najznámejším príkladom, aké prínosy môže mať strategické myslenie, je spoločnosť Shell. Keď jej strategickí plánovači predložili koncom šesťdesiatych rokov vedeniu firmy čierny scenár o dramatickom raste ceny ropy a nožnej zmene vplyvu na trhu, manažéri ho najskôr odmietli. Bol príliš vzdialený od ich mentálnych modelov. Plánovači ich napokon presvedčili, aby scenár brali vážne. Keď v sedemdesiatych rokoch rástol politický vplyv OPEC-u a americké ropné zásoby klesali, prišla ropná kríza. Spoločnosť na ňu bola pripravená a vyviazla z nej oveľa lepšie ako konkurenti. Pre osemdesiate roky stratégovia Shellu predpovedali dva ďalšie významné trhové trendy. Po prvé, že z ropy sa stane komodita, ktorej cenu bude určovať trh a nie ropné spoločnosti. A po druhé, že ceny ropy klesnú, keď jednotlivé ropné štáty prestanú užšie spolupracovať. Na základe toho sa firma rozhodla, že nebude nasledovať svojich konkurentov a vyhne sa drahým akvizíciám. Keď ceny ropy skutočne padli, Shell získal akvizičné ciele za bagatel'. Pravda, ani toľko velební manažéri Shellu nemajú veštekú guľu, ktorá by im prezradila všetko. Nevedeli predvídať napríklad vzostup ekologických aktivistov, na čele s Greenpeace, ktorí permanentne poškodzujú značku Shell v očiach verejnosti.

Hoci nikto presne neodhadne, čo sa bude diať v aktuálnej dekáde, dôležitejšie ako to, čo manažéri vedia a čo nevedia odhadnúť, je spôsob, akým zareagujú na nepoznané a nepredvídané. A je pravdepodobné, že ak o takýchto veciach premýšľajú systematicky vopred, ich rozhodnutia nebudú impulzívne, nepremyslené a konvenčné – také, ktoré dokážu konkurenti ľahko predvídať.

Pre úspech v biznise je nevyhnutné prichádzať s novými a jedinečnými pohľadmi na svet. Organizácie, ktoré nerozmýšľajú strategicky, podstupujú obrovské riziko. V podstate svoj celý biznisový model stavajú na jedinom názore, na jedinom videní reality. Dokonca aj hazardéri svoje stávky hedžujú a berú tak do úvahy rôzne možné scenáre vrátane tých najpesimistickejších. Pre podnikových stratégov by to mala byť povinnosť. V dnešnom zložitom svete naliehavejšia ako kedykoľvek v minulosti.

Mnohým znie pojem strategický manažment nudne a fádne. Strategické myslenie vás však môže v skutočnosti baviť. Je to príležitosť snívať o budúcnosti a zmenách, ktoré môže priniesť. Vymýšľať takéto rozprávky, ktoré môžu zdanlivo vyzeráť smiešne a hlúpo. Ale viacerým obchodným spoločnostiam takéto rozprávkové príbehy zachránili život, prípadne ich vyniesli na úplný vrchol. Pomohli im objaviť nové trhy, pripraviť sa na šokové zmeny a

otrasy, s ktorými málokto ráta. Myslieť strategicky sa dá naučiť a môže to byť zábava. Navyše, aj užitočná.

Úlohy

1. Na základe prečítaného textu uveďte ďalšie príklady podnikov, ktoré prešli prerodom z dobrých spoločností na skvelé. Ktoré skutočnosti najzávažnejším spôsobom podmienili túto zmenu?
2. Charakterizujte základné črty strategických lídrov. Uveďte príklady.
3. Definujte rozdiel medzi mechanickým a strategickým myslením. Kedy a akým spôsobom sa prejavilo strategické myslenie manažérov?
4. Čím sa vyznačujú strategickí manažéri?
5. Diskutujte o spoločnostiach, ktoré v minulosti preukázali, že nevedia myslieť strategicky. Uveďte ilustračné príklady.

1.4 Strategické a taktické rozhodnutia⁴

Oslovení krútili nosom, nechcelo sa im meniť zaužívané spôsoby. Kríza však prinútila hľadať lacnejšie a rovnako kvalitné komponenty. A zrazu im bola firma z Vlkanovej pri Banskej Bystrici dobrá. Jej majiteľ, tvrdohlavý Armén Artur Gevorkyan, finalista ostatného ročníka súťaže spoločnosti Ernst & Young Podnikateľ roka, cíti zadosťučinenie. Dodáva výrobky do 32 krajín a v roku 2011 mal raz taký obrat ako v roku 2010.

Novú halu v priemyselnom parku vo Vlkanovej nestavali preňho. V kríze však pôvodný investor stratil záujem. Artur Gevorkyan ukazuje aj na nové stroje a pece. Pôvodný objednávateľ nemal peniaze, nuž nemeckí a švajčiarski výrobcovia boli radi, že sa ich zbavili. Kým iní prepúšťali, on vlani prijal tri desiatky a má už vyše stovky zamestnancov. Ponúka totiž lacnejšiu technológiu. „Všetky mercedesy Sprinter majú na zadných dverách naše pánty za šestinu ceny pôvodných,“ hovorí. Výrobcovi ušetrí ročne dva a pol milióna eur, odmieta však názor, že predáva lacno a len preto, že má slovenskú pracovnú silu.

„Nás nik netlačí do najnižších cien,“ upozorňuje. Rozhoduje, že presné súčiastky zložitého tvaru nevyrába klasicky odlievaním a potom prácnym opracúvaním, ale lacnejšie a rýchlejšie technológiou práškovej metalurgie. To, že cena nerozhoduje, dokazuje na čínskom

⁴ BLAŽEJ, J. 2012. Tam, kde iní zlyhali. In *Profit*. ISSN 1335-4620, 2012, roč. 20, č. 6, s. 10-12.

trhu, kde je veľa lacných domácich producentov. Čínske automobilky a výrobcovia čerpadiel, kompresorov a ďalších komponentov pre firmy ťažiace ropu však nedostávajú zo Slovenska lacné skladačky, ale drahšie komponenty. V ďalšej výrobe sú však oveľa efektívnejšie.

Na paletách sú vrecia zo Švédska, z Nemecka či USA. Práškové železo, molybdén, meď a ďalšie kovy. Technológiu výroby laikovi vysvetľuje detskými hrami s formičkami na piesku. „V našich formičkách sú namiesto piesku zmesi kovov,“ hovorí. Jeho výskumníci navrhnu na každý výrobok najvhodnejšiu originálnu receptúru, zmes, aby súčiastka mala potrebné vlastnosti, trvácnosť, pevnosť, odolnosť. Správne „okorenenou“ a „osolenou“ zmesou sa plní forma, zlisuje a „koláčik“ sa pečie. Objednávateľ nemusí mať receptúru, len parametre, ktoré musí výrobok spĺňať. Na rozdiel od iných výrobcov komponentov pre automobilky, ktorí majú biznis z lacnej, zväčša nekvalifikovanej slovenskej pracovnej sily na jednoduché úkony, desať percent ľudí jeho firmy pracuje vo vývoji. Ich know-how dáva výrobkom vysokú pridanú hodnotu a receptúry by vraj ťažko odkopírovali aj všetkého schopní plagiátori z Ázie. Viaceré postupy sú patentované.

Vo Vlkanovej majú vlastnú nástrojáreň i výrobu foriem, nuž nepotrebujú subdodávateľa. Reagujú expresne a práve to rozhoduje. Ročne „upečú“ stovku druhov nových výrobkov. „Vždy nájdeme riešenie aj pre súčiastky, ktoré sa práškovou metalurgiou nevyrábali, lebo iné firmy to označili za nevyrobitelné,“ tvrdí Artur Gevorkyan. V roku 2011 začali s ďalšou technológiou – kombináciou práškovej metalurgie a vstrekovania plastov. Je o ňu obrovský záujem.

Prvým výrobkom boli ložiská pre firmu Magneti Marelli do Talianska a Poľska. „Na Vianoce sme so synom triedili prvú várku, vari štyridsať kilogramov, každý kus musel cez kaliber,“ spomína si. Väčšina prvých objednávok prišla preto, že veľkým zahraničným firmám zlyhal dodávateľ komponentov. Podmienka znela: kvalita a pokiaľ možno ešte včera. Nasledovali objednávky roztrúsené po Nemecku, Taliansku či Veľkej Británii.

Gevorkyanovci sa nebáli ísť tam, kde iní neuspeli. Istý dodávateľ rok meškal s drobnou súčiastkou do zámky do prvej Škody Octavie. Zo Slovenska ju mali o dva mesiace a výroba sa začala načas.

Šéfova asistentka raz priniesla pokladničku a každý, kto povedal, „nedá sa“, zaplatil pol eura. Pokladnička je však takmer prázdna. Všetko sa musí stíhať. V kríze sa hlásia aj tí, čo sa držali osvedčených starých technológií a Gevorkyanova firma u nich neuspela. Preto sa výroba nezastavuje ani počas Vianoc a Nového roka.

Ostatnou krajinou, kde vyvážajú, sa stala Brazília. Pretože objednávky rastú a doprava je drahá, Artur Gevorkyan uvažuje aj o možnosti čast' výroby časom presunúť k odberateľovi.

Napríklad do Brazílie, Mexika alebo Číny. Najmenším výrobkom pre slovenského odberateľa je ložisko do zubárskych vŕtačiek pre Chiranu. Má dve desatinky gramu. Najväčším sú trištvrtakilové ozubené kolesá pre Ina Kysuce. Doma však zostáva iba desatina produkcie.

V Európe sa práškovej metalurgii venuje päťdesiat firiem. Vo Vlkanovej ako prví v Európe zvládli aj výrobu z medeného prášku a nedávno aj zo striebra. Na elektrické kontakty do USA. Američania sú najväčší odberatelia, lebo sú podľa Artura Gevorkyana praktickejší a pružnejší než konzervatívnejší Európania. Ak si prerátajú, že sa čosi vyplatí, neváhajú. Preto je v amerických automobiloch šesťdesiat až osemdesiat kilogramov súčiastok vyrobených práškovou metalurgiou. V európskych azda tretina. Automobilová výroba je však turbulentná, nuž vo Vlkanovej si odbytové riziká rozložili. Automobilkám patrí len dvadsať percent produkcie. Preto vyrábajú aj súčiastky na ručné vŕtačky Black and Decker, ložiská na píly, kosačky, dielce do zámkov a tretina produktov ide americkým výrobcom ropných ťažobných zariadení. Kuriozitou sú výlisky na obaly parfumov Dolce & Gabbana a Versace.

Plavovláska po jeho boku je Iryna Yeumianenka, Bieloruska z Minska. Manželka. Spoznali sa ako deti na rodinných dovolenkách pri Čiernom mori, no dvadsať rokov sa nevideli. Vyštudovala medicínu, precíznosťou získala post v rakúskom súkromnom zubárskom centre v Minsku. On išiel v sedemnástich na vojenskú školu, stal sa leteckým inžinierom, urobil si ašpirantúru a v sovietskej armáde pracoval na vývoji kompozitných materiálov pre letecký priemysel. Niektoré riešenia sú patentované.

Spolu začali žiť až na Slovensku. Aj podnikat'. Artur Gevorkyan ju požiadal, aby mu v prvom roku pomohla s rozbehom a fungovaním firmy, kým sa všetko dostane do správnych koľají, a potom sa vráti k medicíne. Tak však zvládla financie, plánovanie, že sa stala druhou konateľkou a vo firme je dodnes. Najnovšie prevzala aj post manažéra kvality.

Aj napriek politickému uvoľneniu mladý nadporučík urobil v sovietskych pomeroch čosi škandalózne: požiadal o civil. Musel si ho vybojovať. Otec je polstoročie expertom na práškovú metalurgiu a syn ju mal odmalička k raňajkám. Keď to pomery dovolili, otec si založil v Arménsku firmu. Gevorkyan junior chcel ísť v jeho šľapajach, aby si však nezavadzali, firmu založil v Charkove na Ukrajine. Na prvý materiál a prenájom šiestich štvorcových metrov v starej hale dal do zálohy byt, ktorý mu, našťastie, armáda nechala.

Dnes len kývne rukou a smeje sa ranému divokému kapitalizmu so socialistickými maniermi. Ale na Ukrajine mu do smiechu nebolo. Stávalo sa, že nedostal objednaný materiál, alebo ak susedná firma neplatila účty elektrárňam a vodárňam, vypli fakticky prúd a vodu aj jemu, lebo bol súčasťou reťazca. Musel hľadať inde. Odberateľ bez peňazí občas platil aj kamiónom múky a metalurg musel byť priekupníkom. Múku vymenil za cukor a ten predal,

aby bolo na výplaty. Čoskoro sa začal sám seba pýtať, načo študoval, keď deväťdesiat percent času sa trápi s kapitalizmom s komunistickou tvárou. Aj preto začal študovať mapu.

Aj tak chcel dodávať do Európy. Najprv chcel urobiť niekde sklad a distribuovať výrobky z Ukrajiny. Poliakov obchádzala povest' ľudí konsenzuálnych, ktorí však zajtra vedia zmeniť názor. V Česku ho tľapkali po pleciach, len príd'te, aha, koľkých Rusov už máme. Nedošlo im, že on je Armén.

„Mám vojenskú výchovu, našiel som na mape stred Európy, odkiaľ by bolo všade blízko a vyšlo mi Slovensko, Banská Bystrica,“ hovorí muž šokujúcich strategických rozhodnutí, ktorý sa kdesi dočítal, že tam je dokonca aj geografický stred Európy. Zišiel z diaľnice do Banskej Bystrice a videl vysokú budovu. Závody výpočtovej techniky. V krachujúcej firme boli radi, že dačo z voľných priestorov prenajmú. Za volantom počas dvadsaťštyrihodinovej jazdy do Charkova dostal ďalší nápad. Načo takéto pravidelné prevážanie? Špičkového človeka treba zaplatiť rovnako na Ukrajine ako na Slovensku. Nuž začal v Banskej Bystrici aj vyrábať. Produkcia rástla tak rýchlo, že časom stará výrobná hala nestačila. Kríza im však predvlani prihrala nové priestory. Neďaleko, vo Vlkanovej.

Napriek prenášaní firmy tvrdí, že prvý slovenský rok nepoznal stres. Kým na Ukrajine si z desiatich naplánovaných bodov o dva týždne odľakol ôsmy, na Slovensku všetko stihol za dva dni. Hoci aj o slovenskej byrokracii vie svoje. Tu žije, podniká, platí dane, krajinu reprezentuje pred svetom šesťnásť rokov, nie je slovenským občanom. Nuž nemá práva ako jeho zamestnanci, i keď od neho závisia istoty, aké nedáva každá firma.

Ešte šťastie, že tu má trvalý pobyt a Slovensko už je v schengenskom priestore. Zažil totiž časy, keď pre hodinové rokovanie v Česku musel z Banskej Bystrice najprv na český konzulát do Bratislavy, povypĺňovať papiere a čakať, či netreba ešte dačo. A o pár dní išiel do Bratislavy po vízum. Reportéra Profítu usádza do sedačky v kúte kancelárskej haly, ktorá je pracoviskom vývojových pracovníkov, konštruktérov, administratívy i kanceláriou šéfa. O hodinu bude v tom istom kresle sedieť dodávateľ surovín – Nemec z talianskej firmy. Spartánske prostredie. Host'om však neprekáža.

Nepredvádza sa, každé euro si váži, lebo vie, ako sa začína bez peňazí. Nechceli veriť, že za ním nestojí ani nemecká, ani britská firma, a keď uverili, banky sa pozerali cez prsty. Boli časy, keď si so ženou na obed delili jedno jedlo. Na druhé nebolo. Nikomu sa nestáľoval, keď sa štyria tlačili v jednoizbovom byte. Jeden čas u nich býval aj špičkový inžinier, získaný na Ukrajine. Peniaze na lepšie bývanie išli do rozvoja firmy. Preto on sám kvalifikovaným ľudom, ktorých získava po celom Slovensku, rád uhrádza ubytovanie a pomáha s hypotékami. Vie prečo.

Artur Gevorkyan je arménsky občan, rodák z Jerevanu, expert na práškovú metalurgiu. Majoritný vlastník firmy Gevorkyan vo Vlkánovej. Podnikal na Ukrajine, v roku 1996 výrobu preniesol do Banskej Bystrice a odtiaľ do Vlkánovej. Podnik patrí medzi desať najrýchlejšie rastúcich firiem v SR a ročenka Top Trend priemyslu 2011 ho zaradila medzi Top 250 spoločností. Vyrába pre stovku firiem v 32 krajinách.

Úlohy

1. Diskutujte o významnej osobnosti Arturovi Gevorkyanovi v strategickom manažmente. Analogicky uveďte ďalšie príklady.
2. Zvýraznite odborné schopnosti Artura Gevorkyana a jeho manželky.
3. Zvýraznite črty osobnostného profilu Artura Gevorkyana ako vrcholového manažéra.
4. Ktoré rozhodnutia mali v jeho podnikateľskej činnosti taktickú a strategickú povahu? Uveďte príklady.
5. Z ktorých základných hodnôt vychádzal expert na práškovú metalurgiu vo svojej podnikateľskej činnosti?