

JOAN MAGRETTA

MICHAEL PORTER

JASNĚ
A SROZUMITELNĚ

O konkurenci a strategii

Joan Magretta

**Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition
and Strategy**

Original work copyright © 2012 Joan Magretta

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Translation © Irena Grusová, 2012

Jacket design © Petr Foltera, 2012

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-251-2

Obsah

Poděkování 9

Úvod 11

Část I: Co je to konkurence?

- 1 Konkurence: *Správný způsob myšlení* 27
- 2 Pět sil: *Soupeření o zisky* 41
- 3 Konkurenční výhoda: *Hodnotový řetězec a váš výkaz zisku a ztráty* 67

Část II: Co je to strategie?

- 4 Vytváření hodnoty: *Základ* 97
- 5 Vylučovací rozhodnutí: *Sborník* 123
- 6 Strategický soulad: *Zesiluje konkurenční výhodu* 143
- 7 Kontinuita: *Umožňuje konkurenční výhodu* 159

Závěr: Krátký seznam důsledků 181

Často kladené otázky: Rozhovor s Michaellem Porterem 185

Porterův slovníček: Klíčové pojmy 207

Poznámky ke kapitolám a použité prameny 219

Rejstřík 225

O autorce 231

Úvod

MICHAEL PORTER NEVYNIKL v oboru konkurence a strategie proto, že by se pustil do nějakého malého a okrajového úkolu. Takřka na samém počátku své pracovní dráhy se zaměřil na největší a nejzávažnější otázku v byznysu: Proč některé firmy dosahují vyšší ziskovosti než jiné? Jedna závažná otázka plodila druhou. Proč jsou některá odvětví setrvale ziskovější než jiná a co to znamená pro manažera, který pracuje na strategii? Proč jsou některé země či regiony úspěšnější než jiné a co to pro firmy znamená v éře globalizace? Od časů, kdy Michael Porter uveřejnil své průkopnické, dnes již klasické práce *Competitive Strategy* (*Konkurenční strategie*, 1980) a *Competitive Advantage* (*Konkurenční výhoda*, 1985), vytrvale hledá a nachází odpovědi na ony zásadní otázky vztahující se ke konkurenci a konkurenčnímu úspěchu. Co by mohlo být pro manažery důležitější?

Jak kdysi poznamenal Mark Twain, zvláštnost knižní klasiky spočívá v tom, že jde o knihy, „které by každý chtěl mít přečtené, ale které nikdo nechce číst“. Studovat Porterovo dílo je tak trochu jako přijmout náročný cvičební režim. Bude to pro vás přínosem a dokonce to může pro vás mít transformativní účinek. Nebude to však snadné, zejména pro manažery, kteří již mají leccos za sebou. Kde začít? Jak se orientovat v tisících stránkách textu napsaných jak pro akademické pracovníky, tak i pro manažery v praxi? Začnete od těch nejranějších prací, které jsou rovněž nejnutnější? Nebo se pokusíte přeskóčit rovnou k těm nejposlednějším Porterovým myšlenkám, aniž byste nejprve zvládli základy? Co je na Porterově díle dobrého, je to, že je ambiciózní a hluboké. To je však i ona příslověčná

špatná zpráva: jeho texty vyžadují více úsilí a soustředění, než si mnozí dnešní čtenáři mohou podle svého vlastního mínění dovolit.

Pokud to ovšem se strategií míníte vážně, Porterovo dílo pro vás bude představovat základ. Tato kniha podává zhuštěný výklad Porterova díla určený manažerům. Může-li existovat cosi jako přehledný souhrn obsahu a přínosu něčí práce v délce knihy, je jím právě tato kniha. Při práci na ní vycházím z prostého předpokladu, totiž že jasné strategické myšlení má zásadní význam pro každého manažera, a to v jakémkoli prostředí, přičemž Porterovo dílo je výkladem základních principů a metodických rámců, které si potřebujete osvojit. Mým cílem je představit to nejdůležitější z Portera způsobem, který bude stravitelnější než originál a umožní i snazší uplatnění Porterových myšlenek v praxi. Smím-li svou metaforu ještě trochu rozšířit: pokud opravdu chcete tyto kriticky důležité myšlenky strávit, tak dříve, než je spolknete, je musíte rovněž řádně rozžvýkat. Strategie, to není žádné rychlé občerstvení, a není jím samozřejmě ani Porter.

„Podstatou strategie,“ říká často Porter, „je vybrat si, co nebudete dělat.“ Možná si tuto větu budete chtít přečíst ještě jednou, neboť vystihuje pravděpodobně nejčastější příčinu nezdaru strategií. Když jsem formulovala svou strategii práce na této knize, rozhodla jsem se praktikovat to, co hlásá Porter. Stručně řečeno, tato kniha *není*:

- Není čistě teoretickou knihou určenou badatelům v oboru strategie. Tato kniha má posloužit manažerům a těm, kteří s nimi poradensky spolupracují.
- Nepředstavuje pokus o shrnutí *veškerého* Porterova díla. Tato kniha se soustřeďuje na otázky konkurence a strategie a opomíjí velký objem práce na témata jako ekonomický rozvoj nebo aplikace zásad konkurence na společenské problémy, jako jsou zdravotnická péče nebo kvalita životního prostředí.
- Tato kniha není rozšířením Porterova díla. Avšak integruji myšlenky, které Porter zformuloval v různých fázích svého vývoje, dřívější jeho dílo aktualizuji, aby odráželo pozdější myšlenkové posuny. Využívám bezvýhradně Porterovy spolupráce, včetně možnosti přístupu k nejnovějšímu materiálu zahrnujícímu nepublikované přepisy jeho prezentací a přednášek.

- Nejde o knihu, která by v prvé řadě poskytovala návody v duchu „jak na to“ – podobně jako kniha o aerodynamice a o principech létání sama vás nepřipraví k úspěšnému složení pilotních zkoušek. Spíše je to kniha podněcující k přemýšlení o tématu, taková, která vám pomůže rozpoznat dobrou (nebo špatnou) strategii, když se s nimi setkáte, a určit rozdíl mezi solidní strategií a posledním módním manažerským výstřelkem.

Proč nyní?

Porterovo dílo, které nikdy nebylo módní a vždycky bylo závažné, nebylo nikdy aktuálnější pro tak velké množství lidí zaměstnaných jak v soukromém, tak i veřejném sektoru, než je dnes. Žijeme v ekonomicky mimořádně převratné době, kdy se konkurenční jednání ocitá na rozcestí. Některými jednotlivci je velebeno jako skutečně *jediná* cesta k růstu a prosperitě. Jiní se jej obávají a mají k němu odpor, neboť je považují za ničivý závod vedoucí do záhuby. Také strategie sama se dostala pod palbu kritiky: jedinou cestou ke konkurenčnímu úspěchu je podle některých názorů realizace strategie, nikoli strategie jako taková. Jejich nositelé tvrdí, že i když si snad organizace vytvoří konkurenční výhodu, v dnešním hyperkonkurenčním světě si ji jednoduše nemůže dlouhodobě udržet, takže proč si lámat hlavu s nějakou strategií? To jsou velice nebezpečné a mylné představy. Osvojíte-li si to nejdůležitější z Portera, bude vám jasné nejen to, jak si firmy dokážou udržovat konkurenční výhodu po celá desetiletí, ale nahlédnete i důvod, proč v turbulentních a nejistých časech se význam strategie ještě zvětšuje – nikoli zmenšuje.

K obrovskému množství manažerů se Porterovy myšlenky naneštěstí dostávají z druhé ruky a to, co si z nich nakonec vyberou, obvykle bývá zcela nevhodné a nepřesné. Pokusím se to napravit a vyložím Porterovy myšlenky co možná nejvýstižněji, aniž bych je neúnosně zjednodušila nebo zkreslila. Postupně také ozřejmím nejběžnější nedorozumění týkající se strategie a Porterova díla.

Proč já?

S pracemi Michaela Portera jsem se poprvé setkala začátkem osmdesátých let minulého století, když jsem na Harvardu studovala program MBA a kdy Porterův kurs na téma „odvětvové a konkurenční analýzy“ byl nejžádanější novou položkou studijního plánu. Šlo o kurs, z nějž vzešla dobrá tisícovka konzultantů v oboru strategie, a jednou z takových konzultantek jsem byla i já. Nakonec jsem se stala partnerem ve firmě Bain & Company, v níž Porterovy knihy měly své místo v knihovničce každého z pracovníků. Nejenže tam měly své místo, nýbrž lidé v Bain & Company Porterovy knihy rovněž četli, pořizovali si z nich výpisky, znovu se k nim vraceli a získané poznatky aplikovali v praxi.

V průběhu své poradenské kariéry jsem pracovala s klienty z nejširšího spektra odvětví – šlo o biotechnologické a velké farmaceutické firmy, módní návrhářské firmy a firmy z oborů těžkého strojírenství, ale i neziskové organizace působící ve velké řadě oblastí. V každém takovém případě, nehlédě na obor působnosti či typ příslušné organizace, pro mne a pro pochopení situace měly Porterovy myšlenky rozhodující význam. Proč se určité firmě na daném trhu daří nebo proč zrovna pokulhává? Proč se ona organizace zadrhla na úrovni nedostatečné výkonnosti, která jí však připadá uspokojivá? Mohla by, měla by dosahovat lepších výsledků. V čem je problém? Většina toho dobrého, s čím jsem se v souvislosti se strategií za poslední tři desetiletí setkala, se vědomě či nevědomě opírá o základy, které položil Porter.

Začátkem devadesátých let jsem se stala editorkou časopisu *Harvard Business Review* (HBR) pro obor strategie. Michael Porter byl jedním z jeho hlavních přispěvatelů. Dříve často spolupracoval s editory, kteří měli zkušenosti jen z akademického nebo vydavatelského prostředí; mé osobní zkušenosti se světem byznysu takové spolupráci daly nový rozměr. Zнала jsem teorii a jako editorka HBR pro obor strategie jsem přicházela do styku s nejpronikavějšími znalci oboru. Zнала jsem však také výzvy, kterým musí v reálném prostředí čelit manažeři, takže jsem tuto perspektivu vnášela i do mnoha našich projektů.

K nim patřily i některé z nejvlivnějších Porterových článků, které pro HBR napsal. Mimořádný význam pro tuto knihu mají zejména dva: článek „What Is Strategy?“ („Co je to strategie?“, 1996), což je jeden z nejcitov-

vanějších a nejprodávanějších článků *HBR* všech dob, a článek „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“ („Pět konkurenčních sil, které utvářejí strategii“, 2008), jenž je závažnou aktualizací klasické práce, kterou na sebe Porter upozornil a díky níž vešel do širokého povědomí. Porterovi jsem pomáhala při přípravě mnoha článků, knih, novinových sloupků a prezentací na velkou řadu aktuálních témat, jimž se Porter věnoval (konkurence ve zdravotnictví, udržitelnost životního prostředí, podnikatelský potenciál center městských aglomerací, místní a globální dynamika konkurenčního jednání, úspěchy a nezdary japonských firem, role vedení a vůdčích osobností ve strategickém procesu).

Má spolupráce s Michaellem Porterem pokračovala i poté, co jsem z *HBR* odešla, abych se věnovala přípravě své vlastní knihy na téma často nemožně nesnadné práce manažerů-generalistů (*What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Job*; česky: *Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*). Poté mě Porter vyzval, abych se zapojila do práce v jeho Institutu pro strategii a konkurenceschopnost (Institute for Strategy and Competitiveness, ISC) při Harvard Business School; náš pracovní vztah, jenž začal již před téměř dvěma desetiletími, tak pokračuje i nadále. V této souvislosti chci otevřeně upozornit, že nejsem ani Porterova zaměstnankyně, a nepobírám od něj ani žádnou finanční podporu. Můj mimořádný respekt vůči jeho dílu má základ čistě v jeho velikosti, hodnotě a přínosu.

Velký skok

Jak čtenáři knih o podnikovém řízení dobře vědí, guruové managementu přicházejí a odcházejí tempem až znepokojivým. Proč tedy Porterovo dílo přetrvává? Proč je tak jiné a tak důležité? Porter je nadán vzácnými myšlenkovými schopnostmi, jež úspěšně spojují ekonomickou teorii a podnikovou praxi. Jak v jednom vousatém vtipu říká jeden ekonom druhému: „Jistě, ve skutečnosti to funguje. Ale bude to fungovat v teorii?“ Porterovo dílo přetrvává – a je tak široce citováno a tolik používáno – protože je účinné jak v říší teorie, tak i v říší praxe.

Spojování, budování mostů, to je pro Porterovu pracovní dráhu příhodná metafora. Jen si to představte. Harvard Business School je majestátně

usazena na bostonském břehu Charles River. Na odív vystavovaná katedra ekonomie Harvardovy univerzity sídlí jen „přes řeku“ na tradičně intelektuálnějším cambridgeském břehu. Přejít po lávce řeku trvá pár minut. Michael Porter jako mladý student, který nejprve získal titul MBA na jednom břehu řeky a potom doktorský titul na břehu druhém, se ale začátkem sedmdesátých let minulého století konfrontoval se zdánlivě nepřekročitelným intelektuálním předělem. Prostě a jednoduše řečeno, žádný z obou břehů neměl pro ten druhý velký užitek.

Takhle to Porter popisuje, když na to vzpomíná: „Z hlediska výzkumných přístupů uplatňovaných na Harvard Business School byl podnik tradičně vnímán jako neuvěřitelně složitá entita. Záleželo na tisícovkách věcí. Každá situace je jedinečná, protože ji tvoří odlišní jednotlivci, různé trhy, rozmanité produkty. Ke zkoumání managementu se proto přistupovalo prostřednictvím velice důkladných případových studií a terénního výzkumu... Přístup tradovaný v ekonomii je jiný. V ekonomii prostě modelujete jev. Takový model... neusiluje o napodobení jevu nebo o jeho plné zachycení. Ekonomické modely abstrahují podstatu jevu a reprezentují ji matematicky.“

Porter byl tedy vzdělán v obou těchto „školách“, ale cítil, že ani jedna přesně nevysvětluje, k čemu dochází při konkurenčním jednání. Případové studie vystihovaly složitost individuálních situací, ale přitom „pro stromy neviděly les“. Takové případy nebylo možné zobecňovat. K dispozici nebyl žádný metodický rámec, který by umožnil soustředit se na jednotlivá odvětví. Neexistoval žádný přístup, jenž by dovoľoval v úplnosti uvažovat o nákladech. Ekonomické modelování zašlo příliš daleko v jiném směru. Protože formální modely mohou zachytit pouze ty aspekty konkurenčního jednání, které lze řešit matematicky, redukovaly bohatost a mnohorozměrnost konkurenčního jednání na neužitečnou, od skutečnosti příliš vzdálenou abstrakci. Modely ekonomů například konkurenci „zjednodušovaly“ tak, že předpokládaly, že všechny firmy jsou více či méně stejné. To pro manažery není zrovna užitečný předpoklad!

Porter se vydal jinou cestou a vytvořil, jak jim říká, metodické rámce (frameworks). Popisuje je takto: „Mé metodické rámce předkládají soubor logických vztahů, které jsou skutečně základní. Podobají se fyzikálním zákonům – chcete-li dosáhnout vyšší ziskovosti, musíte prodávat za vyšší ceny, nebo snížit náklady. Říkají, že dynamika konkurence v odvětví je

určována pěti silami. Že firma je souhrnem činností. Tyto metodické rámce přibližují základní, podstatné a – jsem přesvědčen, že – neměnné vztahy vystihující ‚záležitost‘ konkurenčního jednání.“

Porter čerpal ze zdrojů, které patřily na každém z břehů k tomu nejlepšímu. Provedl analýzu velkého objemu dat, a ověřil tak a rozvinul pojmy oblasti ekonomické teorie zvané organizace odvětví a trhů. Prošel rovněž doslova stovky případových studií a snažil se rozpoznat a zachytit určující prvky konkurenčního jednání, které by byly platné pro jakékoli odvětví. Jak Porter poznamenává, tyto prvky musely být samozřejmé, manažerům intuitivně srozumitelné. To znamená, že pokud předložíte jeden z takových metodických rámců nějakému manažerovi, bude mu v kontextu jeho odvětví „dávat smysl“.

Porterovy metodické rámce byly zpočátku vystaveny kritice na obou březích Charles River. Zejména Porterovi kolegové z Harvard Business School si stěžovali, že jsou „příliš abstraktní“. Dnes je obtížné si to představit, nicméně Porterovy vyhlídky na uplatnění na Harvard Business School byly tehdy velmi neurčité. Pět sil, první z Porterových metodických rámců, jemuž se dnes vyučuje v každém seriózním programu podnikového řízení, bylo velkým skokem. A jak Porter připomíná, „byl to velice nepohodlný skok.“

Měl ovšem zásadní význam. V oblasti, kde takzvaní guruové a jejich bestsellery přicházejí a zase odcházejí, Porterovo dílo po zásluze obstálo ve zkoušce času. Manažeři jsou pravidelně bombardováni „převratnými myšlenkami“, jež budí dojem, že dokážou vysvětlit naprosto vše, avšak ve skutečnosti mají obvykle význam jen pro omezenou oblast jevů dané chvíle. Přinejlepším jde o nástroje, které jsou užitečné, ale mají krátký „poločas rozpadu“. V tom nejhorším případě pak jde o prchavé módní vlny, které manažery strhávají na cestu zkázy a rozkladu.

Naproti tomu Porter se neochvějně soustřeďuje na nadčasové principy. Zformuloval obecnou teorii, která platí pro všechny případy. Vstoupíte-li do Porterova světa, budete se muset obejít bez chytlavých metafor: nejsou v něm žádné modré oceány, tančící sloni, sýry, které se někam poděly. Místo toho se setkáte s přísným a jasným znázorněním vztahů mezi vaší strategií a finanční výkonností vaší organizace, popřípadě, jde-li o organizaci neziskovou, mezi vaší strategií a efektivností vaší organizace při dosahování daného společenského cíle.

Porter zaujímá jedinečné postavení. Mezi akademickými pracovníky je nejcitovanějším autorem v oboru ekonomie i byznysu. Jeho myšlenky jsou zároveň z těch, které se nejvíce uplatňují v praxi vedoucích představitelů podniků a vlád po celém světě. Jeho metodické rámce tvoří základ oboru strategie.

Přehled jednotlivých kapitol

Předkládám následující přehled obsahu jednotlivých kapitol, abych vás připravila na to, co vás čeká. Tato kniha je rozdělena do dvou částí: první se zabývá konkurencí, druhá pak strategií.

Část I: Co je to konkurence?

To, že v části I začínám konkurencí, má jednoduchý důvod: nebýt konkurence, nebylo by třeba ani strategie. Konkurenční rivalita je vytrvalý proces, jenž neustále působí na schopnost firmy nacházet a udržovat si výhodu. V části I provedeme významnou přípravnou práci k tématu strategie, když si objasníme, jak funguje konkurence, a rozptýlíme nejčastější a zavádějící mylné představy o konkurenci a o konkurenční výhodě.

- **Kapitola 1. Konkurence: Správný způsob myšlení.** Nepochopení toho, co je to konkurence a jak funguje, je příčinou chyb ve strategii. Nejběžnější chyba spočívá v domněnce, že veškerý úspěch vašeho konkurenčního jednání je založen na tom, že „budete nejlepší“. Taková myšlenka je velice samozřejmá, intuitivní. Je rovněž sebevraždná, protože inspiruje k soubojům s nulovým součtem, které vedou k neblahým následkům. Organizace může dosáhnout udržitelné, vynikající výkonnosti jen tak, že se bude v konkurenci prosazovat svou jedinečností.
- **Kapitola 2. Pět sil: Soupeření o zisky.** Uvidíme, že konkurenční jednání představuje mnohem více než přímý souboj mezi soupeři o to, kdo uskuteční konkrétní prodej. Jde o širší souboj o zisky, přetahovanou o to, kdo si přisvojí hodnotu, kterou odvětví vytváří. Pět

KAPITOLA 3

Konkurenční výhoda:

Hodnotový řetězec a váš výkaz zisku a ztráty

ŽÁDNÝ POJEM NENÍ S Porterem spojován těsněji než *konkurenční výhoda*. Ve firmách jej slýcháte neustále, ale jen zřídka tak, jak jej Porter zamýšlel. Většinou se používá dost volně a znamená jen o málo více než cokoli, o čem se organizace domnívá, že je v tom dobrá. Je to zbraň, na kterou manažeři bezvýhradně spoléhají, že jim umožní překonat soupeře.

Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.

Takové porozumění se s významem pojmu zásadním způsobem mívá. Konkurenční výhoda v Porterově pojetí neznámá, že to nandáte soupeřům, nýbrž je věcí vytváření mimořádné hodnoty. Pojem je to navíc určitý a konkrétní. Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí. To jsou jediné způsoby, jak může jedna firma být z hlediska výkonnosti lepší než jiná firma. Pokud strategie má mít vůbec nějaký

reálný význam, tvrdí Porter, musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost vaší firmy. Všechno ostatní jsou jenom prázdné řeči.

V předchozí kapitole jsme viděli, jak pět sil utváří průměrnou ziskovost odvětví. Struktura odvětví pak určuje, jaké výkonnosti bude firma dosahovat, bude-li ve svém odvětví „průměrným“ aktérem. *Konkurenční výhoda* je věcí mimořádné výkonnosti. V této kapitole prozkoumáme zakotvení konkurenční výhody v hodnotovém řetězci, což je další Porterův klíčový metodický rámec.

Ekonomické základy

Konkurenční výhoda, to je *relativní* pojem. Je věcí dosahování *mimořádné* výkonnosti. Co to přesně znamená? Farmaceutická firma Pharmacia & Upjohn dosahovala v letech 1985 až 2002 zdánlivě impozantního průměrného výnosu na celkový investovaný kapitál 19,6 procenta. V témže období výrobce oceli Nucor zaznamenával úroveň zhruba 18 procent. Jsou jejich výsledky srovnatelné? Mělo by vás to dovést k závěru, že firma Pharmacia & Upjohn měla mimořádnou strategii?

Ale vůbec ne. Vzhledem k průměrné úrovni výnosu na celkový investovaný kapitál v odvětví výroby oceli, která byla pouhých 6 procent, dosahovala firma Nucor hvězdné výkonnosti. Naproti tomu firma Pharmacia & Upjohn patřila ve svém odvětví k těm zaostávajícím, neboť nejlepší firmy v odvětví dosahovaly výnosu na celkový investovaný kapitál vyššího než 30 procent. (Proč Porter jako měřítko používá výnos na celkový investovaný kapitál, vysvětluje rámeček „Správná a chybná měřítka konkurenčního úspěchu“.)

Při posuzování konkurenční výhody musí tedy být výnosy srovnávány s výsledky, jichž dosahují jiné firmy v témže odvětví, soupeři, kteří jsou vystaveni podobnému konkurenčnímu prostředí nebo podobné konfiguraci pěti sil. Výkonnost lze smysluplně měřit pouze na úrovni *jednotlivých podnikatelských jednotek*, neboť právě na této úrovni se uplatňují konkurenční síly a na ní se získává nebo se ztrácí konkurenční výhoda. Abychom měli jasno v terminologii, připomínám, že pro Portera *strategie* vždy znamená „konkurenční strategii“ v rámci podnikatelské oblasti. Základní úrovní strategie je tedy podnikatelská jednotka, nikoli firma jako celek. *Firem-*

O autorce

Joan Magretta začala s Michaelem Porterem spolupracovat téměř před dvěma desetiletími, kdy byla editorkou časopisu *Harvard Business Review* pro obor strategie. S Porterem úzce spolupracovala na mnoha jeho publikacích, včetně dvou jeho nejvlivnějších článků, totiž „What Is Strategy?“ a „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“. V současnosti je vedoucí pracovnící Porterova Institutu pro strategii a konkurenceschopnost na Harvard Business School.

Joan Magretta vešla ve známost svými pracemi o strategii a všeobecném managementu. V roce 1998 obdržela McKinsey Award za nejlepší článek roku uveřejněný v *HBR*. Její kniha *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business* (2002) byla vydána v patnácti jazycích (česky v nakladatelství Management Press: *Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*, 2004). List *Financial Times* na ní ocenil její „povzbudivou jasnost“, zatímco časopisem *The Economist* byla označena za jednu ze tří nejlepších knih roku v oblasti byznysu a ekonomie. Komentář časopisu ji popsal jako „vzácný výtvar – knihu o managementu, která je srozumitelná, zajímavá a poctivá“. Týdeník *BusinessWeek* knihu zařadil do seznamu deseti nejdůležitějších knih roku a označil ji za velice potřebného „průvodce na cestě k základům byznysu“.

Před tím, než Joan Magretta nastoupila do *HBR*, byla partnerem poradenské firmy Bain & Co. Poradensky spolupracovala s vrcholovými vedeními organizací působících v celé řadě různých odvětví – od zdravotnické péče po módní návrhářství, od těžkého strojírenství po vzdělávání vyšších stupňů.

Před absolutoriem programu MBA na Harvard Business School v roce 1983 působila jako profesorka společenských věd, vyučovala literaturu a filmu. S vynikajícím prospěchem absolvovala studium na University of Wisconsin, magisterský diplom získala na University of Columbia a doktorát z angličtiny na University of Michigan.

Joan Magretta

**MICHAEL PORTER JASNĚ A SROZUMITELNĚ
O konkurenci a strategii**

*Z anglického originálu *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, vydaného v roce 2012 nakladatelstvím Harvard Business Review Press, přeložila Irena Grusová*

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,

nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 438. publikaci

Edice Knihovna světového managementu. Sv. 33

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovil Jaroslav Křikava

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-251-2

www.mgmtpress.cz