

www.mgmtpress.cz

MICHAEL HAMMER

AGENDA 21

CO MUSÍ KAŽDÝ PODNIK UDĚLAT PRO ÚSPĚCH V 21. STOLETÍ

2. vydání

Management Press, Praha 2012

Michael Hammer

THE AGENDA

What Every Business Must Do to Dominate the Decade

This translation published by arrangement with Crown Business,
an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random
House, Inc.

Copyright © 2001, 2003 by Michael Hammer

Translation © Hana Škapová, 2002, 2012

Jacket design © Petr Foltera, 2002, 2012

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-244-4

Obsah

Předmluva	9
1 Začněte podnikání znovu brát vážně Vítejte ve světě ekonomiky, v níž hlavní slovo má zákazník	15
2 Přizpůsobte podnik svým zákazníkům Staňte se PSNSDS	27
3 Dejte svým zákazníkům, co opravdu chtějí Poskytujte VPH	47
4 Dejte procesy na první místo Vytvořte podmínky pro vysokou výkonnost	60
5 Vytvořte řád tam, kde vládne chaos Dejte kreativě jasný směr	86
6 Používejte správná měřítka výkonnosti Chápejte měření výkonnosti jako součást řízení, nikoli účetnictví	106
7 Řiďte bez pevné struktury Využijte všech výhod nejednoznačnosti	128
8 Zaměřte se na konečného zákazníka Přetvořte distribuční řetězce v distribuční společnosti	148

9	Zbořte zdi obklopující váš podnik Využijte každé možnosti spolupracovat	164
10	Rozšiřte svůj podnik Integrujte virtuálně, nikoli vertikálně	195
11	Dejte se do práce Uveďte body agendy do praxe	216
12	Připravte se na budoucnost, kterou nedokážete předvídat Institucionalizujte schopnost přizpůsobovat se změnám	234
	Rejstřík	255

Předmluva

Psát v dnešní době knihu zaměřenou na podnikový management vyžaduje sebedůvěru hraničící až se ztřeštěností. Svět podnikání se mění tak rychle, že ve chvíli, kdy kniha vyjde, její myšlenky už pravděpodobně nebudou relevantní: velebení inovací a růstu bude v časech úsporných opatření a snižování nákladů vypadat přinejmenším zvláštně. Navíc se během několika měsíců od dokončení rukopisu do vydání knihy může ukázat, že principy, které kniha představuje, pozbyly platnosti, popřípadě že opěvované příkladné podniky mezitím pozbyly lesku. Celá řada knih napsaných v období nadšení z „nové ekonomiky“ je dnes zajímavá snad jen pro svou vzpomínkou hodnotu. Proto ve chvíli, kdy se připravuje nové vydání *Agendy 21*, s velkým pocitem ulehčení sleduji, že základní myšlenka knihy – nástup ekonomiky, jíž vládou požadavky zákazníků a v níž se podniky s touto nadvládou zákazníka musí vypořádat – je dnes dokonce ještě aktuálnější než v době, kdy jsem knihu psal nebo kdy se objevilo její první vydání.

Knihu *Agenda 21* jsem začal psát v roce 1999, v době, kdy vrcholilo něco, co bylo tehdy považováno za konjunkturu, ale dnes je zřejmé, že šlo o pouhou bublinu. Dnešnímu čtenáři bude možná zatěžko uvěřit, že se v té době vedly docela vážné debaty o tom, že obchodní cyklus je přežitkem, že akciový index Dow Jones dosáhne hodnoty 36 000 a že internet „všechno změní“. Zdálo se, že s každým novým dnem (nebo přinejmenším s každým dalším vydáním ekonomických časopisů) přichází nějaký další revoluční posun, který změní svět k nepoznání. Nic z toho mě nepřesvědčilo, abych změnil své názory. Mé představy o podnikání výrazně ovlivnily myšlenky francouzského historika Fernanda Braudela a jeho kolegů ze školy *Annales*, kteří byli přesvědčeni, že k pochopení historie je nutné porozumět tzv. jevům dlouhého trvání (*la longue du-*

rée), tedy základním společensko-ekonomickým trendům, které se projevují v historických událostech. Braudel se proslavil svým tvrzením, že lidé, kteří jsou přesvědčeni, že sami utvářejí dějiny – státníci, generálové, politici – jsou „navzdory svým iluzím mnohem spíše jen figurami ve hře než skutečnými aktéry“. Podle jeho názoru jsou „významné události často jen letnými záblesky a projevy mnohem větších dějů a vysvětlovat je lze jedině v kontextu těchto obsáhlejších dějů“. Co se mě týče, Braudelovo pojetí státníků zahrnuje také ředitele velkých korporací a jiné magnáty z Wall Street. Peter Drucker, nejvýznamnější myslitel v oboru managementu v celém 20. století, měl podobný sklon zvažovat dlouhodobé trendy. Vzpomínám si, jak před mnoha lety odpovídal na otázku, která se týkala Sovětského svazu. Svou odpověď založil na analýze vývoje produktivity ruského zemědělství za posledních sto let.

Snažil jsem se pohlížet na podnikatelský svět konce 20. století stejně, jako Braudel pohlížel na Středomoří 16. století. Místo zaměření na krátkodobé nevýznamné jevy a příznaky, na něž se soustředila pozornost ekonomických médií, jsem se snažil odhalit základní trendy, které se projevují spíše po desetiletích než po týdnech, trendy, které budou určovat, na co se podniky musí zaměřit z dlouhodobého hlediska. Přestože zdaleka nemám tak široký rozhled jako Braudel nebo Drucker, narazil jsem na jedno takové téma. Je jím nadvláda zákazníka. Rozvoj spotřebitelských iniciativ, rostoucí důraz na kvalitu, dominantní postavení japonských firem v odvětví spotřební elektroniky, výrazné zmenšení tržního podílu automobilové velké trojky, úspěch společnosti Wal-Mart – to vše a mnohé další symptomy naznačovaly zásadní posun. Moc se začala přesouvat od výrobců a prodejců zboží a služeb k těm, kdo je nakupují. Základní příčiny tohoto přesunu moci – globalizace, enormní zvýšení kapacity v důsledku vyšší produktivity a stále vyšší zaměnitelnost výrobků a služeb – představovaly dlouhodobé, letité trendy, které najednou nabraly spád. Podniky se pokusily zareagovat na rostoucí moc zákazníků prostřednictvím restrukturalizace v osmdesátých letech a prostřednictvím reengineeringu na počátku devadesátých let minulého století. Arogantní korporace, které dříve sebestjistě prezentovaly další plány na zvyšování zisku, se začínaly třást hrůzou před vlastními zákazníky. Prvotní pokusy reagovat na nové podmínky přinesly částečné úspěchy, ale koncem devadesátých let byla pozornost podniků rozptýlována rychle se rozvíjejícími jevy zahrnovanými pod hlavičku „nové ekonomiky“:

2

Přizpůsobte podnik svým zákazníkům

Staňte se PSNSDS

Před několika lety přinesl jeden konzultant řediteli středně velkého podniku vyrábějícího vědecká zařízení videokazetu. Pustil ji a na obrazovce se objevil obličej prezidenta firmy, která byla největším zákazníkem hostitelova podniku. Muž ze záznamu se předklonil na kameru a procedil mezi zuby: „Já vás *nenávidím*.“ Podobné pocity vůči týmu vrcholového vedení velkého výrobce telekomunikační techniky nedávno vyjádřil jeden řídicí pracovník odběratelského podniku: „I kdybyste nám dávali své výrobky zadarmo, nemohli bychom si dovolit s vámi obchodovat.“

To, co rozčilovalo tyto odběratele a bezpočet jiných zákazníků, nemá nic společného s výrobky, jejich vlastnostmi, kvalitou nebo cenou. Výrobky těchto dodavatelů byly moderní, dobré a byly nabízeny za rozumnou cenu. Nespokojenost zákazníků vycházela výhradně z toho, že obchodovat s těmito dvěma podniky bylo nesmírně složité, problematické a únavné. Popisy výrobků v nabídce obou podniků byly natolik nejasné, že zákazníci museli pracně určovat, jaké výrobky vlastně chtějí koupit; vinou nesmyslně složitých objednacích postupů museli strávit spoustu času upřesňováním svých požadavků; kvůli častým chybám v dodávkách museli kontrolovat veškeré dodané zboží a často je reklamovat; z účetních oddělení obou podniků vycházely faktury, jejichž rozluštění

by bylo příliš i na Jobovu trpělivost, a hlavní náplní jejich oddělení „služeb zákazníkům“ bylo podle všeho přepojovat zákazníky od jednoho neochotného zástupce firmy k druhému. Tyto firmy rozhodně nebyly PSNSDS: podniky, s nimiž se dobře spolupracuje.

Podnik, s nímž se dobře spolupracuje, je ten, s nímž je z pohledu zákazníka co nejjednodušší a nejpříjemnější komunikace. Znamená to, že objednávky se přijímají tehdy a tak, kdy a jak to nejlépe vyhovuje zákazníkům, a že jsou psány spíše jazykem odpovídajícím mluvě zákazníka než vaší vnitřní terminologii. Znamená to, že vše přizpůsobíte tak, aby si zákazník mohl snadno zkontrolovat stav své objednávky, a že odbouráte nekonečné série marných telefonátů s úředníky bez zájmu a bez dostatečných vědomostí, jejichž jedinou funkcí je odkázat volajícího na někoho obdobně neinformovaného. Znamená to, že pošlete jasný a srozumitelný účet, ne doklad plný vlastních nejasných kódů a interních označení – zkratka dokument, který byl už navržen s myšlenkou na to, že jej bude číst a používat váš zákazník. Jinak řečeno, pošlete účet, na jehož rozluštění člověk nemusí být odborníkem přes šifrování textů.

Význam toho, proč být PSNSDS, vyjadřuje zásada, že „cena výrobku je pouze částí odběratelových nákladů“. Platba, kterou uhradí, nepředstavuje všechny náklady, jež mu při spolupráci s vámi vznikly. Zákazník se musel nejprve spojit s vaším prodejcem, musel formulovat svou objednávku, převzít, zkontrolovat a uskladnit zboží, převzít a vyluštit vaši fakturu, zaplatit ji, reklamovat vadné zboží a tak dále. Každá z těchto činností stojí zákazníka peníze, jež nekončí ve vaší kapse. V některých případech jeho provozní náklady spojené se spoluprací s vaším podnikem konkurují částkám, které vám zákazník ve skutečnosti zaplatí.

Pokud máte nejasný systém objednávek, váš zákazník musí plýtvat časem a penězi ve snaze pochopit jej. Když zákazníkům nenabídnete nějaký snadný způsob, jak zjistit stav plnění svých objednávek, musí se proboujet vyčerpávajícími telefonáty a poslouchat hlasové automaty, od nichž nezískají žádnou potřebnou informaci. Pokud máte nespolehlivý systém dodávek, kde často dochází k chybám, váš zákazník musí zbytečně vynakládat čas a peníze na hledání způsobů, jak se s tím vypořádat. Když jsou vaše faktury těžko pochopitelné, zákazník musí trávit čas argumentací s vašimi účetními (kteří sami brzy začnou ztrácet čas a trpělivost).

Pokud je fungování vašeho podniku nastaveno tak, jak to vyhovuje

spíše vám než zákazníkům, zákazníci na to doplácí. V dlouhodobém horizontu na to doplatíte i vy sami. Čím obtížnější je spolupráce s vaší firmou, tím větší zátěž a náklady to znamená pro vaše zákazníky a samozřejmě se tím také snižuje vaše konkurenceschopnost. Snižování cen prostřednictvím menší obchodní přírůžky je jednou z cest, jak se odlišit od konkurence, ale je to cesta nepěkná. A v případě některých firem, jako například výše zmiňovaného výrobce telekomunikační techniky, nevyrovná obtížnost spolupráce ani to, kdyby firma dávala své výrobky zadarmo. V ekonomice ovládané zákazníky není PSNSDS jen možností. Je to nezbytná podmínka přežití.

Je vaše firma podnikem, s nímž se dobře spolupracuje? Pochybuji. Je mnohem pravděpodobnější, že vaši zákazníci doplácí na tu výsadu, že s vámi mohou spolupracovat. Jejich zkušenosti s objednáváním, dodávkami a používáním vašich výrobků a služeb a placením za ně je možná vedou k tomu, že si vaši fotografii připíchli na terč na šipky. V případě, že zkušenosti vašich zákazníků jsou o něco lepší než špatné, jde mnohem spíše o situaci, kterou jedna firma nazvala „náhodným aktem laskavosti vůči zákazníkům“, než o nějaký trvalý a pravidelný proces. Netvrdím, že jste záměrně vybudovali podnik, s nímž se spolupracuje obtížně – prostě se to tak vyvinulo. A vy jste s tím nikdy nic nepodnikli, protože vám to nepřípadlo tak důležité.

Být PSNSSO (schválně jestli víte, co to znamená), to je téměř nevyhnutelný důsledek způsobu, jakým většina manažerů tradičně přemýšlí o podstatě svého podnikání. Tradiční firma byla zaměřena dovnitř. Sebe samu definovala pomocí svých výrobků a služeb a její vizí bylo převést je na zisk. Jedinou loajalitu cítila vůči svým akcionářům a manažerům. Zákazníci byli až druhořadí, v podstatě takové nutné zlo, které existuje čistě proto, aby měl kdo kupovat podnikové produkty. Úkolem podniku bylo vyrábět a prodávat své výrobky a úkolem zákazníka bylo tyto výrobky odebírat a platit za ně. Podniky samozřejmě maskovaly svou lhostejnost vůči zákazníkům takovými „společensky přijatelnými“ slogany jako „zákazník má vždycky pravdu“, ale to byly pouhé ořepané fráze, u nichž se ctílo spíše jejich porušování než dodržování. Nemíjí třeba říkat, že takovému podniku nikdy nepřišlo na mysl, že kromě jeho výrobků a služeb by mohlo být důležité ještě něco jiného nebo že by se měl zaměřit na to, jak se stát PSNSDS.

V dobách, kdy byly moderní podniky novým fenoménem, mohlo být

takové egocentrické hledisko na místě. Zákazníci byli natolik hladoví po produktech, že je podniky mohly v klidu ignorovat. Měly dost práce s navrhováním, výrobou, prodejem a dodávkami výrobků, natož aby se ještě k tomu staraly o zákazníky. Ale ty časy dávno minuly. Teď mají hlavní slovo zákazníci, a vy jste po ně nutné zlo. Hlavní postavy a pozadí z podnikatelského obrazu si vyměnily místa. Teď jsou v popředí vaši zákazníci, zatímco vy jste byli odsunuti dozadu. Dnešní mocní, vybíraví, informovaní a nároční zákazníci nejsou ochotni se přizpůsobit ani vašim výrobkům, ani způsobu, jakým jste zvyklí pracovat. Už neplatí, že zákazníci jsou tady proto, aby kupovali vaše výrobky; vy jste tady od toho, abyste řešili problémy svých zákazníků. Podnik, který zůstává zaměřen spíše sám na sebe než na zákazníky, nemůže dlouhodobě přežít.

Samozřejmě že řada podniků – možná i ten váš – bude rozhodně tvrdit, že jsou opravdu zaměřené na zákazníka. Přesto jde ve skutečnosti jen o prázdná prohlášení; většina firem o tom jenom mluví. Příliš mnoho manažerů si myslí, že splnili svou povinnost tím, že každému zaměstnanci podniku rozdali laminovanou kartičku o velikosti vizitky, která pod nabubřelým titulkem Naše hodnoty obsahuje troufalé prohlášení: „Zákazníci jsou naší hlavní prioritou.“ Jiní svým zaměstnancům nechali vyrobit odznáčky s usměvavým obličejem a řekli jim, že se na zákazníky musí neustále zářivě umívat. Další zase věří, že všechny problémy vyřeší posílené oddělení služeb zákazníkům, zavedení bezplatné telefonní linky a vytvoření webové stránky. Žádný z těchto rituálů pochopitelně ničeho sám nedosáhne. Koncept „zaměření na zákazníka“ není nějaká nálepka, kterou by se dala překrýt produktově orientovaná firma, jako by šlo o novou barvu stěn v kanceláři. Vyžaduje to úplně nový pohled na firmu, její poslání a její činnost, to vše nahlíženo očima zákazníka. Vyžaduje to, aby firma zhodnotila sama sebe z pohledu zákazníka a podle potřeby změnila své postupy.

K vyléčení choroby je nejprve nutné ji vůbec rozpoznat. Pokud má i vaše firma daleko k tomu být podnikem, s nímž se dobře spolupracuje, asi od svých zákazníků často slýcháte následující stížnosti:

- Musíme jednat s tolika různými lidmi – je v tom zmatek.
- Nejste flexibilní a každého nutíte, aby se přizpůbil vašemu jednotnému způsobu spolupráce.

- Namísto aktivity pouze reagujete, nejste dobře připraveni a jste překvapeni, když vás zákazník o něco požádá.
- Nutíte zákazníky, aby se pracně probíjovávali složitými systémy vašeho podniku, než čehokoli dosáhnou.
- Zvyšujete režijní náklady svých zákazníků, když je nutíte opakovaně s vámi jednat a kontrolovat postup prací, které pro ně děláte.
- A to nejdůležitější: nevypadá to, že byste věděli, co je pro zákazníky důležité nebo že by vás to vůbec zajímalo.

Zní vám to povědomě? Naštěstí existuje odpovídajících šest konkrétních postupů řešících uvedených šest obvyklých stížností. Ty z vás jednoznačně udělají PSNSDS.

1. Ukažte svým zákazníkům jedinou tvář

Manažeři ve společnosti 3M mají v oblibě tuto sarkastickou poznámku: „To, že má náš podnik spoustu různých divizí a spoustu produktů, není problém našich zákazníků.“ Většina firem je uspořádána podle svých vlastních potřeb a zákazníci nesou následky takové dovnitř orientované struktury. Například jedna firma si nedávno s hrůzou uvědomila, že provozuje pro své zákazníky dvacet tři různých bezplatných telefonních linek.

Řada podniků ukazuje svým zákazníkům mnoho rozmanitých a dílčích tváří, a to z důvodu svého historicky utvořeného a neprostupného vnitřního rozdělení. Různé skupiny uvnitř firmy mají na starost různé produkty a zákazník se musí dovolat na to správné místo, pokud chce nějaký výrobek objednat, zeptat se na něco nebo sjednat určitou související službu. Bývá pravidlem, že žádná z těchto skupin neví vůbec nic o jiných produktech firmy či o jiných vztazích daného zákazníka s firmou. Tato fragmentarizace mívá někdy základ v dřívějších akvizicích, jindy je nevyhnutelným důsledkem zaslepenosti, jejíž příčinou je přílišná orientace na produkty.

Ať je důvod jakýkoli, výsledkem je to, že zákazníkům při styku s takovou firmou vznikají dodatečné náklady a nepřijemnosti. Musí objednávat od různých organizačních jednotek, přejímat vícero dodávek, vyřizovat více faktur a dotazy či problémy směřovat na několik různých

Michael Hammer

AGENDA 21

Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století

Z anglického originálu *The Agenda. What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, vydaného v roce 2001 nakladatelstvím The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York, přeložila Hana Škapová

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 434. publikaci Edice Knihovna světového managementu. Sv. 32
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 2.

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-244-4

www.mgmtpress.cz