

Pravidlo 1

Utvářejte budoucnost

Chcete-li formovat budoucnost, buďte stratégem:

1. Buďte zvědaví a vytvořte si představu své vlastní budoucnosti.
 2. Přizvěte ty nejdůvtipnější jedince ze svého okolí.
 3. Zapojte celou organizaci – nikdo není vševědoucí.
 4. Probudte v organizaci strategickou hybnou sílu.
-

STRATEGIE SPOČÍVÁ V JASNÉ PŘEDSTAVĚ o tom, kam chcete směřovat. Konečným bodem takové strategie může být mocné a lukrativní místo (představte si Harvardovu univerzitu nebo IBM); může jít o dosahování rekordů v uvádění nových výrobků a služeb na trh (kolik nových firem a produktů již rozjel Google?); či prohlubování schopností, kombinovaných takovým způsobem, který žádný konkurent není schopen napodobit (zamyslete se nad veleúspěšnou kombinací kapacit kteréhokoliv Disneyho parku na světě). Slova mohou být různá – mise, vize, cíle, strategie, záměry, výstupy, hodnoty, atd. – každý lídr však chce tvořit budoucnost, která je přitažlivější než přítomnost, tak, že zaujme strategickou pozici, na níž nikdo jiný nedostáhne.

Stratégové kombinují vizi s analýzami. Představují si budoucí stav, jenž vytváří příležitosti nebo na ně reaguje. Nastavují precizní analýzy financí, zákazníků, technologií a organizace, jež pomáhají dospět do budoucího žádoucího stavu. Chtějí-li být současně vizionáři i analytici, strategičtí lídři musí jasně porozumět současným klíčovým kompetencím organizace (technickým dovednostem, jakými jsou kupříkladu produkce lepidel space-age, motorů state-of-the-art, prvotřídní logistická podpora či dokonalý spotřebitelský design), organizačním schopnostem (firemní kultura a způsobům řešení úkolů, jako je spolupráce na mezinárodní úrovni, řízení talentů či znalost toho, jak co nejrychleji uvést výrobek na trh), finančním zdrojům a technologiím. Úspěšní stratégové vynikají v tom, že umožňují své organizaci využít všechny tyto kapacity takovým způsobem, jenž je pro kohokoli jiného nerealizovatelný.

Chcete-li být dobrým stratégem, musíte se vyhnout běžným úskalím, která provázejí vytváření strategií:

- Nedopusťte, aby strategie byla jen souhrnem vysněných přání, jež kreslí budoucnost, postrádá však konkrétní postupy, jak tato přání realizovat a zajistit jejich životnost. Mise a vize, které nejsou zakotveny v realitě, budí spíše cynismus než důvěru. Jeden vůdcovský tým, který jsme znali, strávil celé měsíce tvorbou mise, vize, hodnot a dalších vznešených prohlášení. Když to vše rozeslali spolu s DVD a individuálním workshopem více než padesáti tisícům zaměstnanců, očekávali velké nadšení; místo něj se dočkali toho, že veškeré plány skončily v těch nejspodnějších šuplících. Zaměstnanci si přečetli mnoho frází, chyběly však praktické kroky.
- Netvrďte, že pouhé projektování současných čísel do budoucnosti je strategií. Obsáhlé analýzy finančních výsledků a projekcí, současných a budoucích zákaznických a zaměstnaneckých trendů, technologií a výrobních procesů

mohou jen maskovat absenci skutečné strategie. Pracovali jsme s manažerským týmem, který strávil dva dny analýzou finančních a zákaznických dat; třetí den jsme členům týmu položili jednoduchou otázku: „Jak byste v maximálně dvaceti slovech vyjádřili vaši strategii?“ Nebylo pro nás překvapením, že každý z nich přišel s unikátní, společně nesdílenou odpovědí na prostou otázku, jakým směrem by se jejich organizace měla ubírat. Jejich analýzy nevedly k určení společného směru.

- Nesnažte se jen následovat lídry vašeho odvětví; místo toho se je pokuste přeskočit a zaujmout v rámci odvětví jedinečnou pozici. Je nicméně užitečné studovat to, co dělají ti nejlepší – abyste to mohli dělat lépe nebo jinak.
- Nedopusťte, aby vaše předchozí úspěchy určovaly, jaká budoucí strategická rozhodnutí učiníte; úspěch z minulosti nemusí být prorokem budoucího vývoje, jak se mnozí domnívají. Úspěch s sebou nese riziko, že když něco v minulosti dobře fungovalo, máte tendenci dělat dnes už nesprávnou věc velmi dobře. Získáte tak sice sebejistotu v tom, co děláte, může vám to ale bránit v realizaci toho, co byste dělat měli. Politici, kteří vědí, jak dělat marketing v televizi a dalších médiích, se už poučili (často díky zlým zkušenostem), že internet mění pravidla hry a že je třeba dělat věci jiným způsobem.
- Neomezujte se jen na drobná vylepšení, která zdánlivě eliminují rizika, nevedou však k patřičnému redefinování vašich zákazníků, výrobků či odvětví, zatímco to vše kolem vás se mění. Tvorba strategie někdy vyžaduje odvážné, novátorské myšlení, v rámci něhož předvídáte problémy svých zákazníků ještě předtím, než si je zákazníci vůbec uvědomí. Jen velmi málo zákazníků požadovalo podle průzkumu trhu vytvoření

satelitního navigačního systému, díky kterému by mohli zmapovat svůj domov a trasy do jiných míst. Zlepšovatelé z Googlu nicméně předpověděli budoucí potenciál aplikace Google Earth a dalších produktů, které se z ní postupně odvíjely.

- Dejte si pozor na strategické podbízení, v rámci něhož dáte různé sliby různým zúčastněným stranám. Nemůžete sedět současně na dvou křeslech. Chcete-li uspokojit všechny zúčastněné, většinou to skončí tak, že neuspokojíte nikoho.

Nestačí však si tato rizika uvědomit a snažit se jim vyhnout. Chcete-li být stratégem, vaším základním pravidlem musí být naprostá jistota v tom, kam směřujete. Tato jistota se dostaví, když se naučíte čtyřem strategickým principům. Principy mění předpoklady a přání v přesvědčení a závazky. Jestliže se budete řídit těmito strategickými principy, budete mít jasno v tom, jakým směrem se máte ubírat.

BUĎTE ZVÍDAVÍ A ROZVÍJEJTE SVOU PŘEDSTAVU O VAŠÍ BUDOUCNOSTI

Pro Johna Hoka, šéfa výzkumu a vývoje ve společnosti Nike, by bylo snadné se zaměřit na současné módní výstřelky u obuvi a oblečení. Místo toho se snaží předvídat v rámci mnoha různých dimenzí budoucnost a vyvíjet takové produkty Nike, které nikdo jiný nebude schopen překonat. Tento muž, který je sociálním antropologem, návrhářem, technologem a především studentem, se snaží maximálně porozumět psychice příští generace, budoucnosti špičkového designu a možnostem vědeckého vývoje.

Jako stratég je Hoke schopen propojit tyto tři zdánlivě nezávislé oblasti a vytvářet převratné příležitosti. Obzvláště zajímavým příkladem, který je současně metaforou pro jeho přístup, je to, jak jej neustálé hledání nových, praktických myšlenek dovedlo k objevení společnosti Z Corporation. Jedná se o firmu, která používá hydrocarbony k „tisku“ designů na papír, ovšem ve třech dimenzích, takže výsledkem je spíše fyzický objekt než pouhé vizuální vyjádření. Hoke si okamžitě uvědomil, jaké možnosti to skýtá při vývoji obuvi: místo složitého a rozsáhlého dodavatelského řetězce by si zákazník mohl naskenovat nohu a vytvořit prototyp a tiskárna by pak mohla vytisknout botu zcela přizpůsobenou jeho noze. Jako stratég se Hoke pokouší předefinovat budoucnost.

Jiným příkladem strategického leadershipu může být společnost Nokia, největší světový výrobce mobilních telefonů. Ačkoli se v posledních dvaceti letech podíleli na vývoji celého odvětví mobilních telefonů, šéfové firmy Nokia si uvědomili, že jejich strategie výroby přístrojů je omezená. Pochopili, že Nokia by měla být současně internetovou firmou, která bude produkovat i software pro mobilní telefony, aby mohla konkurovat ve světě internetu.

Největší konkurenti společnosti Nokia už nepocházejí z tradičního odvětví telekomunikací, ale mohou se vynořit prakticky odkudkoli, kde se najdou chytrí tvůrci softwaru. Nokia se musela stát chytřejší, rychlejší, flexibilnější firmou, více sladěnou s nejnovějšími technologiemi a zákazníky.

CEO Ollie-Pekka Kallasvuo vyzval celou firmu, aby přezkoumala každou roli, proces, strukturu a systém, veškeré vztahy a předpoklady: partnery, investice, produkty a geografické rozmístění. Cílem bylo stát se internetovou společností, nejen firmou vyrábějící přístroje. Díky podobným strategickým krokům je Nokia považována za jednu z nejpřednějších společností na světě, pokud jde o metody leadershipu.

Co můžete dělat pro to, abyste uměli předvídat budoucnost a vytvořili si svou unikátní představu budoucího vývoje? Musíte vnímat příležitosti a přijímat nové myšlenky, jež vás mohou vyvést z pohodlné zóny.

- *Vždy se ptejte sebe sama: „Co když...?“ a zkoumejte možnosti:* Když čtete nějaký román, jdete do kina, do restaurace nebo na nákupy, zamyslete se nad tím, co vás tyto zkušenosti mohou naučit ohledně vašich výrobků nebo služeb. Lépe jsme například porozuměli najímání zaměstnanců na doporučení (vyzvete zaměstnance, aby doporučili své přátele), když jsme si uvědomili, že v supermarketu nepřecházíme do jiné fronty u pokladny, když se za nás postaví někdo další – toto chování v supermarketech může mít vliv na najímání zaměstnanců.
- *Budte v kontaktu s nejbystřejšími jedinci, jimiž mohou být zákazníci, investoři, zaměstnanci nebo konkurenti:* Většinou se nedočkáme příliš inovativních myšlenek u lidí, s nimiž máme pevné vazby (blízkými přáteli), neboť si často vybíráme takové přátele, kteří sdílejí mnohé z našich myšlenek. Potřebujeme mnoho volnějších vazeb (náhodnějších kontaktů) s lidmi, kteří nejsou jako my, kteří nám mohou poskytnout postřehy, jež bychom jinak nezískali. Navazujte a pěstujte takové rozmanité vztahy, chcete-li jiným způsobem nahlížet na svou existenci.
- *Čtěte všechno možné:* Jeden CEO společnosti figurující na seznamu *Fortune 500* říká lidem, že potají rád čte časopis *Rolling Stone* a *People*, i když ví, že jeho kolegové čtou většinou jen knihy o podnikání a ekonomické časopisy.
- *Učiňte technologie svým koníčkem, pokud tomu tak ještě není:* Technologie hluboce ovlivňují jakékoli podnikání. Staňte se seriózním studentem budoucnosti tím, že budete číst knihy a zkoumat webové stránky věnující se globálním trendům v ekonomice, demografii a politice; přemýšlejte o jejich dopadu na vaše odvětví, organizaci a lidi. Občas je zajímavé si jen na Googlu vyhledat problém či výzvu, jimž byste mohli

čelit. Zjistěte, jak si v podobné situaci počínali jiní lidé a jak se s daným problémem poprali. Využívejte internet nejen k získávání informací, ale i k navazování vztahů, které byste jinak nezískali.

- *Učte se zažívat problémy, které by mohli řešit vaši nejlepší budoucí zákazníci:* Chovejte se jako zákazník vaší společnosti. Nahlížejte na sebe jejich očima. Neptejte se jich jen, co chtějí, ale prožijte přímo i to, co prožívají oni.

Když se budete chovat tímto způsobem, budete připravenější změnit a rozšířit to, jak vaše organizace vnímá sebe sama. Ketchum, divize společnosti, Omnicom a jedna z největších a neúspěšnějších PR firem na světě, zapojila svých 250 vrcholových lídrů do strategického přehodnocení firemní identity ve virtuálním, virálním světě internetu. Výsledkem bylo, že firma přeformulovala jak svou vlastní definici, tak to, co nabízí, z „PR firmy“ na „komunikační agenturu“. Smyslem této změny bylo lépe se přizpůsobit novým způsobům navazování kontaktů s lidmi, kteří nezapadají do tradiční kategorie PR.

Velcí strategové kromě toho nezkoumají jen jiné organizace v rámci svého odvětví, ale snaží se poučit i z toho, jakým způsobem se firmy podnikající v podobných odvětvích odlišily od konkurence a dosáhly lepších výsledků. Firmy podnikající v odvětví hotelových služeb mohou například zkoumat aerolinky, stravovací služby a tematické parky coby sesterské společnosti poskytující služby a využít některé skvělé nápady, co je možné podniknout a jak tyto příležitosti využít.