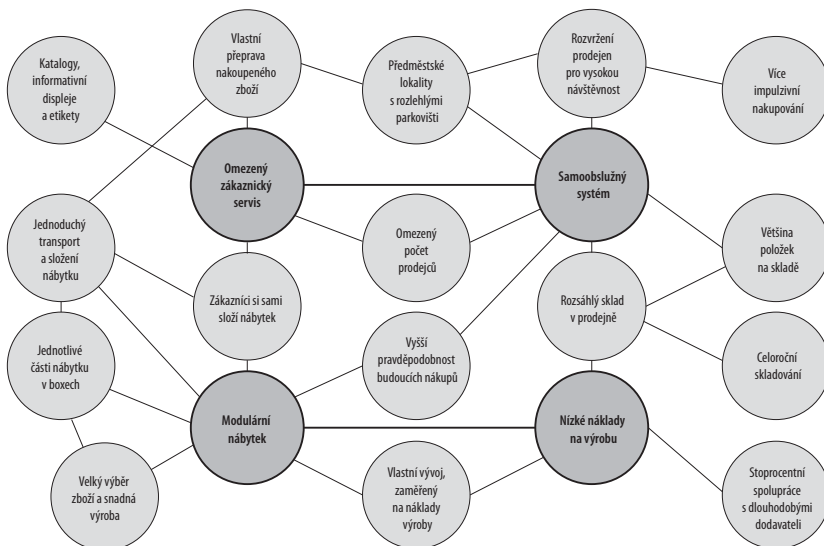


## Mapování systémů aktivit

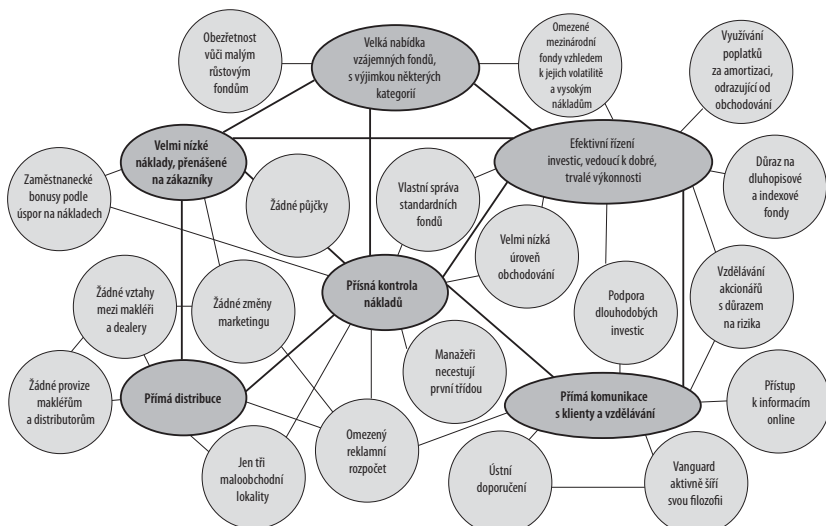
Mapy systémů aktivit, jakou je tato mapa společnosti Ikea, znázorňují, jak je strategická pozice firmy obsažena v sadě přizpůsobených aktivit, jejichž cílem je uplatnění pozice. Ve společnostech se zřetelnou strategickou pozicí může být identifikováno množství významných strategických témat (v tmavě šedé barvě), která lze realizovat prostřednictvím svazků úzce propojených aktivit (ve světle šedé barvě).



Bic však nezůstává u prosté soudržnosti, neboť jeho aktivity se vzájemně posilují. Firma využívá například reklamní displeje v prodejnách a často mění balení, aby podněcovala zákazníky k impulzivnímu nakupování. Aby firma zvládla provoz prodejen, potřebuje velké množství prodejců. Má jich nejvíce v rámci celého odvětví a vypořádává se s aktivitami v prodejnách lépe než konkurence. Kombinace aktivit v prodejnách, intenzivní televizní reklama a změny balení kromě toho vedou k mnohem výraznějšímu impulzivnímu nakupování, než by tomu bylo vlivem kterékoli samostatné aktivity.

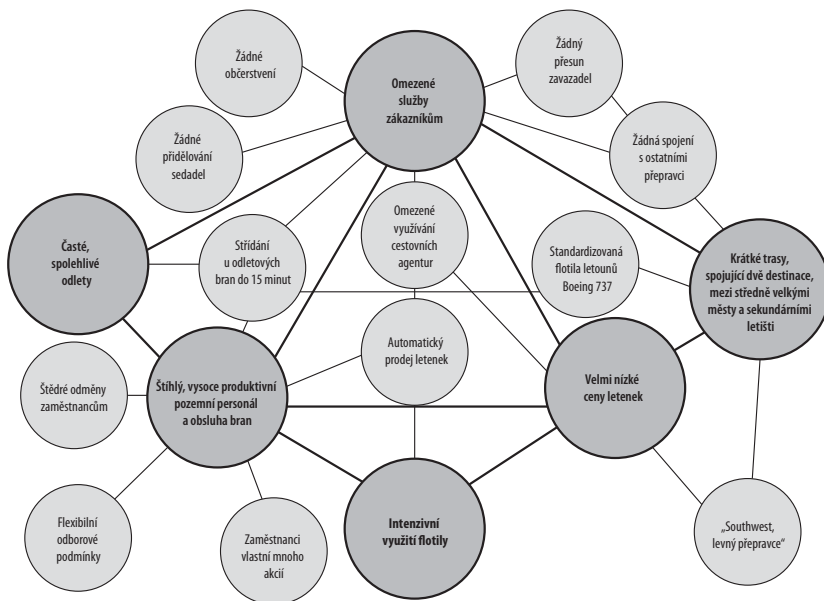
## Vanguardův systém aktivit

Mapy systémů aktivit mohou být užitečné při zkoumání a posilování strategického sladění. Základem tohoto procesu by mělo být několik základních otázek. Za prvé, je každá aktivita v souladu s celkovým positioningem – s produkovánými variantami, uspokojovanými potřebami a osloveným typem zákazníků? Zeptejte se lidí, zodpovědných za každou z aktivit, nakolik ostatní aktivity posilují jejich výkonnost nebo zda ji naopak snižují. Za druhé, lze nějak dosáhnout toho, aby se aktivity a skupiny aktivit více vzájemně posilovaly? A za třetí, mohly by změny určité aktivity eliminovat potřebu jiných činností?



Třetí typ sladění posouvá vzájemné posilování aktivit na vyšší úroveň. Nazývám jej *optimalizací úsilí*. Firma Gap, maloobchodce neformálního oblečení, považuje dostupnost produktů ve svých prodejnách za rozhodující aspekt své strategie. Gap by mohl skladovat produkty buď v prodejnách, nebo je navážet do prodejen ze skladů. Firma optimalizovala svoje úsilí tak, že doplňuje výběr základního oblečení téměř denně ze tří velkých skladů, čímž minimalizuje potřebu sklado-

## Systém aktivit Southwest Airlines



vání mnoha položek v prodejnách. Důraz je kladen na doplňování zboží, neboť prodejní strategie firmy Gap spočívá v základních položkách poměrně malého množství barev. Zatímco srovnatelní maloprodejci obměňují zboží třikrát až čtyřikrát ročně, Gap tak činí sedm a půl krát ročně. Rychlé doplňování zboží kromě toho snižuje náklady na uplatňování krátkého cyklu jednotlivých modelů, který trvá šest až osm týdnů.<sup>3</sup>

Koordinace a výměna informací v rámci různých aktivit, jež eliminují nadbytečnost a minimalizují promarněné úsilí, jsou nejzákladnějšími typy optimalizace úsilí. Existují však i vyšší úrovně. Volby produktového designu například eliminují potřebu služeb po uzavření prodeje

a umožňují, aby se zákazníci o tyto služby postarali sami. Podobně platí, že koordinace s dodavateli nebo distribučními kanály může eliminovat potřebu některých vlastních činností, jako je například vzdělávání koncových uživatelů.

U každého ze tří druhů sladění záleží více na celku než na kterékoli části. Konkurenční výhoda pramení z *celého systému* aktivit. Sladění činností výrazně redukuje náklady a zvýrazňuje odlišení. Kromě toho lze říci, že konkurenční hodnota jednotlivých aktivit – případně souvisejících dovedností, schopností či zdrojů – nemůže být ze systému či strategie vydělena. Mohlo by to tedy být zavádějící, kdybychom úspěch firmy vysvětlovali na základě individuálních silných stránek, klíčových kompetencí nebo kritických zdrojů. Seznam silných stránek se týká mnoha různých činností a jedna silná stránka se prolíná s jinými. Je užitečnější uvažovat o tématech, která se týkají mnoha činností, jako jsou nízké náklady, konkrétní pojetí zákaznického servisu nebo konkrétní představa o nabízené hodnotě. Tato témata jsou obsažena ve svazcích úzce propojených aktivit.

## **Sladění a udržitelnost**

Strategické sladění mnoha aktivit je nezbytné nejen v zájmu konkurenční výhody, ale i kvůli její udržitelnosti. Pro rivaly je těžší napodobit sadu propojených aktivit než prostě okopírovat konkrétní prodejní postup, napodobit procesní technologii nebo funkce určitého produktu. Pozice, založené na systémech aktivit, jsou mnohem udržitelnější než pozice, pramenící z individuálních činností.

Zamyslete se nad tímto jednoduchým příkladem. Pravděpodobnost, že konkurenti mohou napodobit nějakou aktivitu, je vždy méně než jedna. Pravděpodobnosti se pak rychle slučují, aby možnost napodobení celého systému byla vysoce nepravděpodobná ( $.9 \times .9 = .81$ ;  $.9 \times .9 \times .9 \times .9 = .66$ , atd.). Existující firmy, které se pokoušejí přemístit nebo rozkročit, budou nuceny překonfigurovat mnoho činností. A dokonce i nově příchozí spo-

lečnosti musí čelit obrovským překážkám při snaze o napodobení, přestože se nepotýkají s takovými kompromisy jako zavedené organizace.

Čím více spočívá pozice dané firmy v systémech aktivit s druhým či třetím typem sladění, tím udržitelnější bývá jejich výhoda. Takové systémy je z jejich povahy obvykle těžké rozklíčovat zvenčí, takže je obtížné je napodobit. A i když rivalové odhalí významná spojení mezi aktivitami, není pro ně snadné takový systém napodobit. Dosáhnout sladění je složité, neboť to vyžaduje integraci jednotlivých rozhodnutí a kroků v rámci mnoha nezávislých jednotek.

Konkurent, který se snaží napodobit systém aktivit, nezíská příliš, pokud imituje jen některé činnosti, nikoli celý systém. Jeho výkonnost se tak nezvýší; může naopak klesnout. Připomeňme si katastrofální pokus Continental Lite napodobit Southwest.

Sladění organizačních činností vyvolává i tlak na stimuly, vedoucí ke zlepšení provozní efektivity, což činí pokusy o napodobení ještě těžšími. Sladění znamená, že chabá výkonnost v rámci jedné aktivity degraduje výkonnost u jiných činností, takže slabé stránky vyplují na povrch a mohou upoutat větší pozornost. A naopak, zlepšení určité aktivity posílí i další činnosti. Společnosti, jejichž aktivity jsou výrazně sladěny, bývají zřídka snadným cílem. Převaha, pramenící ze strategie a její realizace, posiluje jejich výhody a zvyšuje latku pro imitátory.

Když se jednotlivé činnosti vzájemně doplňují, nezískají konkurenti příliš, pokud úspěšně nekopírují celý systém. Takové situace podněcují k soutěži, v rámci níž vítěz bere vše. Firma, která vytvoří nejlepší systém aktivit – například Toys R Us – vítězí, zatímco konkurenti s podobnými strategiemi – Child World a Lionel Leisure – zaostávají. Často je tudíž lepší nalézt novou strategickou pozici, než být druhým či třetím napodobitelem existující pozice.

Nejvíce životaschopné jsou takové pozice, jejichž systémy aktivit jsou kvůli kompromisům nekompatibilní. Strategický positioning určuje pravidla kompromisů, podle kterých jsou jednotlivé činnosti nastaveny a integrovány. Vnímáme-li strategii ve světle systémů aktivit, více si uvědomu-

jeme, proč musí být organizační struktura, systémy a procesy šité na míru strategie. A když se organizace uzpůsobí dané strategii, je pro ni jednodušší dosáhnout dalších, souvisejících cílů, a její pozice je udržitelnější.

Vyplývá z toho například, že strategické pozice by měly mít minimálně desetileté trvání, ne pouze jeden plánovací cyklus. Díky kontinuitě se zlepšují jednotlivé činnosti a zvyšuje se jejich sladění, takže organizace může budovat unikátní schopnosti a dovednosti, ušité na míru své strategii. Kontinuita posiluje rovněž identitu firmy.

A naopak, časté změny v rámci positioningu bývají drahé. Organizace pak musí překonfigurovat jednotlivé aktivity a znovu sladit celý systém. Některé činnosti nemusí být nikdy v souladu s kolísající strategií. Nevyhnutelným výsledkem častých změn strategie nebo nenalezení unikátní pozice bývají aktivity, které jen něco kopírují nebo slouží jako ochrana, organizační funkce jsou nekonzistentní a v rámci celé firmy panuje nesoulad.

Co je strategie? Nyní můžeme dokončit odpověď na tuto otázku. Strategie sladuje aktivity organizace. Úspěch strategie záleží na správném provádění mnoha věcí – nikoli jen některých – a jejich integraci. Nejsou-li činnosti sladěny, nemá organizace svou unikátní strategii a její pozice není příliš udržitelná. Management se vrátí k jednoduššímu úkolu, kterým je dohled na nezávislé činnosti, a provozní efektivita bude opět určovat relativní výkonnost firmy.

## **V. Znovuobjevení strategie**

### **Neschopnost volby**

Proč tak mnoho firem nemá strategii? Proč se manažeři vyhýbají strategickým rozhodnutím? Případně, pokud je konali v minulosti, proč nechávají své strategie tak často chátrat a zarůstat plevelem?

Ohrožení strategie přichází běžně zvenčí, jeho zdrojem bývají změny technologií nebo chování konkurentů. I když však tyto vnější změny

mohou představovat problém, větší hrozba pro strategii často číhá uvnitř samotné organizace. Mocná strategie bývá podkopána mylným vnímáním konkurence, organizačními nezdary a zejména touhou po růstu.

Manažeři bývají zmatení, když mají konat volby. Když mnoho firem podniká daleko od hranice produktivity, jeví se kompromisy jako nevyhnutelné. Mohlo by se zdát, že dobře řízená firma by měla být schopna porážet neefektivní konkurenty současně na všech frontách. Manažeři, které populární teoretici managementu učí, že kompromisy nejsou nutné, nabyli machistického dojmu, že konání kompromisů je projevem slabosti.

Lídři, které znervózňují předpovědi hyperkonkurence, zvyšují její pravděpodobnost tím, že napodobují vše, co dělají jejich rivalové. Vzhledem k tomu, že bývají vyzýváni, aby uvažovali ve smyslu revoluce, mívají tendenci honit se za kteroukoli novou technologií jen proto, že je nová.

## Alternativní pohledy na strategii

### **Bezvýhradný strategický model uplynulého desetiletí**

- Jedna ideální konkurenční pozice v rámci odvětví
- Benchmarking veškerých aktivit a dosahování nejlepší praxe
- Agresivní outsourcing a partnerství s cílem vyšší výkonnosti
- Výhody pramení z několika klíčových faktorů úspěchu, kritických zdrojů a hlavních schopností
- Pružnost a rychlé reakce na jakékoli změny v rámci konkurence a na trhu

### **Udržitelná konkurenční výhoda**

- Unikátní konkurenční pozice firmy
- Aktivity, přizpůsobené strategii
- Zřetelné kompromisy a volby tváří v tvář konkurenci
- Konkurenční výhoda pramení ze sladění aktivit
- Základem udržitelnosti je systém aktivit, nikoli jeho části
- Provozní efektivita je nezpochybnitelná