

MOTÝL

A black and white photograph of Steve Jobs and Bill Gates. Steve Jobs is on the left, wearing a tuxedo and a bow tie, smiling. Bill Gates is on the right, wearing a suit and glasses, looking slightly to the side.

STRATÉGIE ÚSPEŠNÝCH

PĚT NADČASOVÝCH LEKCIÍ
OD BILLA GATESA, ANDYHO GROVA
A STEVA JOBSA

DAVID B. YOFFIE
a **MICHAEL A. CUSUMANO**

STRATÉGIE ÚSPEŠNÝCH

STRATÉGIE ÚSPEŠNÝCH

PÄT NADČASOVÝCH LEKCIÍ
OD BILLA GATESA, ANDYHO GROVA
A STEVA JOBSA

DAVID B. YOFFIE
a **MICHAEL A. CUSUMANO**



VYDAVATELSTVO MOTÝL

Copyright © 2015 by David B. Yoffie and Michael A. Cusumano
All rights reserved
Translation © Milivoj Voltner
Design © Motýľ design 2015
Cover photo © JStone/Jaguar PS/Shutterstock.com
Slovak edition © Vydavateľstvo Motýľ 2015

ISBN: 978-80-8164-065-0

Túto knihu by som chcel venovať Andymu
Grovi – učiteľovi, kritikovi, priateľovi
a lídrovi, ktorý ma inšpiroval k tomu, aby som
sa nikdy nevzdával a pracoval usilovnejšie.

David

Túto knihu by som chcel venovať Xiaohue
a Picovi, vďaka ktorým sa stále sústreďujem
na budúcnosť.

Michael

OBSAH

PREDSLOV	9
ÚVOD	
Zrodenie majstra stratéga	16
PRVÁ KAPITOLA	
Pozrite sa do budúcnosti a naplánujte svoje kroky	39
DRUHÁ KAPITOLA	
Uzatvárajte veľké stávky, ale nedávajte do stávky svoju spoločnosť	78
TRETIA KAPITOLA	
Vytvárajte platformy a ekosystémy – nie iba produkty	110
ŠTVRTÁ KAPITOLA	
Využite leveridž a silu – taktiky džudo a sumo	149
PIATA KAPITOLA	
Tvarujte organizáciu na základe svojich predností a vlastnej stability	182
ZÁVER	
Lekcie pre budúcu generáciu	217
Poznámky	236
O autoroch	255

PREDSLOV

Už takmer tridsať rokov prednášame na Harvarde a Massachusettskom technologickom inštitúte (ďalej len MTI) o stratégií v podnikaní. Za ten čas tento odbor zaznamenal nesmierny pokrok v prínose rigórnych analytických systémov, prameniáciach zväčša z akademických disciplín ako mikroekonómia, teória hier alebo sociológia. A zatiaľ čo našich študentov oboznamujeme s nespočetným množstvom strategických nástrojov, iba zriedka im hovoríme o tom, ako vynikajúci stratégovia rozmýšľajú, učia sa a realizujú svoje nápady. V našom ponímaní toho, čo robí ozajstného stratéga, máme ešte hlboké medzery. Odborníci bežne študujú významné spoločnosti a ich lídrov, ale iba zriedka podrobne skúmajú jednotlivcov dovedna s ich rozhodnutiami, ktoré formujú ich kariéru a nimi budované organizácie.

Keď sme začínali pracovať na tejto publikácii, vychádzali sme z niekoľkých dôležitých predpokladov. Tým prvým bolo, že manažéri a podnikatelia by sa mohli od ľudí ako Bill Gates, Andy Grove a Steve Jobs veľa naučiť. Všetci traja menovaní boli výnimočnými generálnymi riaditeľmi* a podnikateľmi a dosiahli mimoriadne úspechy. Boli to predsa veľikáni priemyslu. Zároveň sme usúdili, že ich osobité prístupy by mohli pomôcť mnohým manažérom a podnikateľom systematickejšie rozmýšľať o stratégií a jej realizácii, pretože všetci traja riešili kľúčové problémy podobným spôsobom.

Náš druhý predpoklad vychádzal z toho, že hoci každá z týchto troch osobností pôsobila vo svete pokrokových technológií, ich skúsenosti nám

* Pozn. prekl.: V origináli sa pre ich postavenie používa skratka CEO: Chief Executive Officer, čo je v našich podmienkach zhruba to isté ako generálny riaditeľ.

môžu poskytnúť zrozumiteľný pohľad na úlohu a dôležitosť stratégie a jej realizácie aj v iných oblastiach podnikania. Jedným z dôvodov, prečo sme strávili tak veľa času sledovaním a študovaním high-tech firiem, bola skutočnosť, že rýchlosť zmien kladie nesmierny dôraz na vytváranie správnych stratégií v správny čas, ako aj na details, ktorým musíme venovať pozornosť pri uplatňovaní stratégií v praxi. Navyše, rýchlo sa rozvíjajúce technológie dnes prenikajú do každej sféry podnikania. Rápídne zmeny v spoločenských médiách, cloud computing (na internete založený model vývoja a používania počítačových technológií), mobilných zariadeniach a dokonca i v elektronických technológiách spojených s priamym užívaním elektronických zariadení ako súčasť oblečenia alebo iných módných doplnkov, výrazne ovplyvnia väčšinu firiem počas nasledujúcich desaťročí. Nutnosť porozumieť tomu, ako sa vo svete pokročilých technológií rozvíjajú stratégie, sa už stala súčasťou každodenného podnikateľského života.

Tretí predpoklad je založený na tom, že každá stratégia a jej realizácia sú neoddeliteľne prepojené. Keď prednášame, študenti sa nás často pýtajú: „Čo je dôležitejšie? Stratégia alebo realizácia?“ Po krátkej pauze zvyčajne odpovieme otázkou: „Čo by ste chceli viac? Skvelú stratégiu, ktorá je nedokonale realizovaná, alebo zlú stratégiu, ktorá je realizovaná bezchybne?“ Odpoveď je samozrejماً – ani jedno. Skvelá stratégia, ktorá sa nedá zrealizovať, alebo bezchybná realizácia zlej stratégie, ktorá vás zavedie nesprávnym smerom, nemá žiadnu hodnotu ani význam. Šikovní generálni riaditelia a manažéri musia určiť ten správny smer a potom viesť svoj podnik tak, aby dosiahol výsledky. Ako raz povedal Bill Gates: „Zlá stratégia zlyhá bez ohľadu na to, aké dobré sú vaše informácie, a zlá realizácia zmarí dobrú stratégiu. Ak urobíte veľa vecí mizerne, vypadnete z biznisu.“

No a napokon, sme presvedčení o tom, že vlastnosť byť dobrým stratégom nie je vrodená. Väčšina riadiacich pracovníkov sa až časom naučí myslieť strategicky a realizovať svoje stratégie na taktickej a organizačnej úrovni efektívnejšie. K tejto téme sa vrátíme v záverečnej kapitole. Medzitým vám ukážeme, že Bill Gates, Andy Grove a Steve Jobs sa nenarodili ako významní stratégovia: Steve Jobs počas svojho prvého pôsobenia

v Appli priviedol spoločnosť takmer k bankrotu; prvá publikácia Andyho Grova *High Output Management* bola iba typickou príručkou, ako sa stať prevádzkovým manažérom; a znalosti Billa Gatesa z oblasti manažmentu a podnikateľských stratégií boli po tom, čo nedokončil štúdium na Harvarde, sotva pôsobivé. Až neskoršie úsilie, schopnosť učiť sa a túžba dozvedieť sa niečo nové o stratégii a jej realizácii v ich vlastnom odbore z nich napokon urobili na dlhé obdobie skutočných lídrov. Domnievame sa, že ak vrcholoví manažéri a podnikatelia upriamia svoju pozornosť podobným smerom, budú tiež schopní nadobudnúť rovnaké zručnosti.

Aby táto kniha mohla vôbec vzniknúť, museli sme najprv urobiť prieskum, do ktorého sme sa pustili v polovici 80. rokov, keď sme začali študovať, písať a venovať sa priemyslu zameranému na softvér, počítače a polovodiče. V roku 1987 sme navštívili rôzne spoločnosti, ktoré boli súčasťou týchto priemyselných odvetví, a absolvovali sme celý rad rozhovorov. Pri práci na tejto knihe sme tak vychádzali z vyše sto uskutočnených rozhovorov a z množstva publikácií, článkov a štúdií, ktoré v priebehu rokov napísali rôzni autori alebo my sami. Skôr ako sme túto knihu začali písať, približne rok sme sa niekoľkokrát mesačne stretávali, uvažovali o jej štruktúre a koncepcii, vymieňali si nápady a porovnávali svoje predstavy o zmienených troch odvetviach. Súčasná rámcová podoba piatich hlavných strategických pravidiel a súboru zručností, o ktorých sme sa domnievali, že nimi spomínaní traja generálni riaditelia disponujú, sa vynorila už počas našich prvých diskusií a posilnila naše presvedčenie, že Gates, Grove a Jobs mali veľa spoločného, najmä čo sa týka ich prístupu k rôznym strategickým výzvam.

Hoci sme sa už poďakovali mnohým ľuďom, ktorí nám počas posledných dvadsiatich rokov pomáhali pri našom výskume, chceli by sme tiež vyjadriť vďačnosť a uznanie aj riadiacim pracovníkom, ktorí nám na jeseň 2013, keď sme uskutočnili najrozsiahlejší výskum, venovali svoj čas a poskytlí neoceniteľný náhľad do danej problematiky. V prvom rade by sme sa však chceli poďakovať Andymu Grovovi. Andy sa s nami v období od septembra 2013 do júla 2014 niekoľko ráz stretol. Prečítal si náš rukopis a okomentoval niektoré jeho časti. Tiež s nami komunikoval písomne a odpovedal na množstvo e-mailov. Okrem Grova sme oslovili aj Billa

Gatesa. Ten sa však z dôvodu časovej zaneprázdnenosti koncom jesene 2013 ospravedlnil.

Pri písaní knihy sme vychádzali z rozhovorov s radiaciami pracovníkmi, ktorí s Gatesom, Grovom a Jobsom úzko spolupracovali, ale z ich spoločností už odišli. Keďže sme nechceli postaviť do nepríjemnej situácie tých, ktorí boli v tom čase v ich spoločnostiach ešte stále zamestnaní, urobili sme dve výnimky. Boli nimi Renée Jamesová, ktorá päť rokov pracovala ako Grovova technická asistentka a v čase našich stretnutí bola novou prezidentkou spoločnosti Intel, a Joel Podolny, vedúci oddelenia ľudských zdrojov spoločnosti Apple, ktorý predtým, ako odišiel na Yalovu univerzitu a neskôr do Applu, pracoval s Davidom na Harvard Business School. Okrem stretnutí s Grovom, Jamesovou a Podolným sme na jeseň 2013 urobili niekoľko ďalších rozhovorov a chceli by sme sa poďakovať Fredovi Andersonovi, Dennisovi Carterovi, Tomovi Dunlapovi, Carlovi Everettovi, Patovi Gelsingerovi, Frankovi Gillovi, Ronovi Johnsonovi, Paulovi Maritzovi, Jonovi Rubinsteinovi, Russelovi Siegelmanovi, Aviemu Tevanianovi a Lesovi Vadaszovi.

Rovnako sme zaviazaní aj mnohým čitateľom nášho rukopisu a ľuďom, ktorí nám písomne poskytli spätnú väzbu k našim seminárom. Sú to: náš agent James Levine, vydavateľ Hollis Heimbouch, a ďalej Juan Alcarer, Deborah Anconaová, Ankur Chavda, Scott Cook, Donna Kubinsky, Kathy Eisenhardtová, Andreas Goeldi, Mel Horwitch, Reed Hundt, Renée Jamesová, Carol Kauffmanová, Karim Lakhani, Dough Melamed, Sanjiv Mirchandani, Tim Ott, Joel Podolny, Alec Ramsay, Steven Sinofsky, Brad Smith, Michael Scott-Morton, Ben Slivka, Richard Tedlow a Eric Van de Stein. Takisto by sme sa chceli poďakovať účastníkom našich seminárov na Katedre riadenia a informatiky Stanfordovej univerzity, na London Business School, Imperial College Business School, na Saïd Business School v Oxforde; účastníkom konferencie o stratégiách a poslucháčom na seminároch o stratégiách organizovaných na Harvard Business School, ako i na seminároch o technologických inováciách, podnikaní a stratégiách na MIT Sloan School of Management.

Rovnako nesmieme zabudnúť ani na prínos Erica Baldwina, Davidovho blízkeho kolegu, ktorý podrobne preštudoval každý aspekt nášho

prieskumu a snažil sa nájsť nové možnosti, nápady a spojitosti pri práci na jednotlivých kapitolách tejto knihy. Sme hlboko zviazaní našej redaktorky Mary Kwakovej, ktorá nás nabádala k jednoduchej a zrozumiteľnej prezentácii našich názorov a ktorá zohrala rozhodujúcu úlohu v tom, aby túto knihu mohla čítať široká verejnosť. Veľkú podporu v celom procese nám poskytla Davidova asistentka Cathy Jean Gustafsonová.

A samozrejme, veľká vďaka patrí aj našim manželkám Terry Yoffie a Xiaohue Yang, ktoré mnohokrát čítali pracovnú verziu nášho rukopisu a boli našimi najväčšími kritičkami, radkyňami a zároveň i roztlieskačkami.

STRATÉGIE
ÚSPEŠNÝCH



ÚVOD

Zrodenie majstra stratéga

V prvej polovici marca 1998 pózovali generálni riaditelia Bill Gates z Microsoftu, Andy Grove z Intelu a Steve Jobs z Applu fotografom na jednom večierku v New Yorku, kde sa oslavovalo 75. výročie založenia časopisu *Time*. Čosi podobné sa ešte nikdy predtým nestalo a nikdy sa to už nemalo zopakovať. Výsledná fotografia je jedinou, na ktorej je možné vidieť všetkých troch spolu v čase, keď každý z nich riadil vlastnú spoločnosť. Najúžasnejšie boli ich smokingy: na jediný večer Jobs odhodil svoj typický čierny rolák a džínsy, Grove svoju koženú bundu a Gates svoj zvyčajný sveter a voľné nohavice.

V strede fotografie stojí Grove a celý žiari. Iba týždeň predtým ho časopis *Time* označil za Muža roka, ktorý sa vďaka dosiahnutému úspechu ocitol na vrchole svojej výnimočnej kariéry. Intel mal v tom období najlepšie výsledky v celej histórii spoločnosti, pretože práve dominoval na trhu s mikroprocesormi a stal sa lídrom vo svete polovodičov s najvyššími výnosmi a ziskami. Po dosiahnutí tohto úspechu Grove oznámil svoj odchod z postu generálneho riaditeľa a stal sa predsedom správnej rady. Túto pozíciu zastával až do roku 2005.

Napravo stojí Gates a jeho úsmev je skôr obozretný. Ako šéf Microsoftu nemilosrdne likvidoval akékoľvek prekážky, ktoré mu stáli v ceste, vrátane snahy Intelu preniknúť do oblasti softvéru, protestov

spoločnosti Apple voči dominancii desktopových počítačov od Microsoftu alebo úsilia spoločnosti Netscape ovládnuť internet a vyhodíť zo sedla Microsoft ako najmocnejšiu softvérovú spoločnosť.* Gatesov úspech sa však dočkal aj nevítanej pozornosti. Iba o dva mesiace neskôr, v máji 1998, americké ministerstvo spravodlivosti spolu s 20 štátmi Únie podalo na spoločnosť Microsoft žalobu. Táto kauza, známa ako Spojené štáty verus Microsoft Corporation, sa týkala obvinenia Gatesovej spoločnosti z toho, že zneužíva dominantné postavenie na trhu operačných systémov a porušuje protimonopolný zákon. V roku 2000 Bill Gates ukončil svoju 25-ročnú kariéru vo funkcii generálneho riaditeľa Microsoftu a prešiel na post predsedu jeho správnej rady. V tejto pozícii zotrval až do roku 2014, keď sa rozhodol odstúpiť, a dnes je technologickým poradcom nového generálneho riaditeľa Microsoftu Satya Nadellu.

Na ľavej strane fotografie predvádza svoj značkový úsmev Steve Jobs, ktorý už tradične vyzerá ako jediný, kto vám chce prezradiť nejaké tajomstvo. Pred ôsmimi mesiacmi sa vrátil do Applu ako dočasný generálny riaditeľ, ale odmietal túto pozíciu natrvalo potvrdiť, kým si nebol celkom istý, že spoločnosť Apple prežije a udrží sa nad vodou. Pragmaticky uzavrel mier so svojimi bývalými rivalmi Gatesom a Grovom, no jeho posadnutosť dizajnom produktov Apple pretrvávala naďalej. Dva mesiace po tomto večierku Jobs predstavil svetu iMac, nový typ počítača vyrobeného z modrého priesvitného plastu, ktorý svojím tvarom a farbou pripomínal skôr želé cukrík. Tento produkt postavil spoločnosť na nohy a nasmeroval ju na cestu vzostupu. Neskôr Jobs začal presadzovať iPod a iTunes a ďalej produkty ako iPhone a iPad, vďaka ktorým sa z Applu stala jedna najdrahších spoločností na svete.

* Pozn. prekl.: Netscape bol v 90. rokoch aj najrozšírenejším webovým prehliadačom na trhu, ale po roku 2002 prakticky zmizol aj vďaka prehliadaču Internet Explorer, ktorý bol zahrnutý do operačných systémov Windows od Microsoftu.

OSVOJENIE SI STRATEGICKÝCH PRAVIDIEL

Môžeme iba hádať, o čom asi Gates, Grove a Jobs rozmýšľali, keď vznikla spomínaná fotografia. Avšak čo sa týka tých najdôležitejších nápadov a činov, ktoré ich priviedli až k tomuto okamihu ich životnej dráhy, nemusíme hádať – *poznáme ich*. Mali sme nesmierne šťastie, že sme sa viac ako dvadsať rokov mohli stretávať s týmito tromi lídrami a sledovať ich spoločnosti. David Yoffie je od roku 1989 členom predstavenstva spoločnosti Intel a veľmi úzko spolupracoval s Grovom počas jeho jedenásťročného pôsobenia vo funkcii generálneho riaditeľa a sedemročného obdobia na poste predsedu správnej rady. Pri rôznych príležitostiach počas výskumu high-tech stratégií na Harvard Business School sa často stretával s Gatesom, Jobsom a ďalšími osobnosťami priemyslu a robil s nimi rozhovory. V rovnakom období sa Michael Cusumano ponoril do štúdia stratégie a prevádzky Microsoftu. Ako popredný expert na softvér v MIT Sloan School of Management napísal o tomto priemyselnom odvetví naozaj veľa a viedol početné rozhovory s Billom Gatesom, Andym Grovom a mnohými riadiacimi pracovníkmi a inžiniermi z Microsoftu, Intelu a Applu. V roku 1998 sme spoločne napísali veľmi úspešnú knihu *Competing on Internet Time* o grandióznom boji Microsoftu s internetovou spoločnosťou Netscape. Preto vám tak ako každý, kto s nimi spolupracoval, vieme povedať, nad čím naši traja lídri rozmýšľali, keď robili rozhodnutia, ktoré vyniesli Microsoft, Intel a Apple až na samotný vrchol – a príležitostne spôsobili aj ich pád.

Rovnako dôležitá je aj skutočnosť, že sme mali možnosť sledovať Gatesa, Grova a Jobsa v rovnakom čase a za rovnakých okolností. To nám umožnilo rozpoznať, do akej miery sa zhodoval ich prístup ku konkrétnej stratégii, jej realizácii i k vlastnému podnikaniu. Vzhľadom na rozdiely v ich povahe a odlišný životný štýl to bolo neraz veľmi ťažké. O prípadové štúdie, články a knihy analyzujúce každú z ich spoločností nie je núdzha. Každý z nich je stálym námetom na rozličné knihy, od rozsiahlych 650-stránkových životopisov, ktoré by pokojne mohli slúžiť ako nástroj na zastavovanie ťažkých samozatváracích dverí, až po ilustrované knižky pre deti. Nech už je literárna podoba akákoľvek, takmer v každej sa až príliš

zdôrazňuje to, čo je na ich životnom príbehu jedinečné – Grovov útek z komunistického Maďarska a jeho akademické vzdelanie, Gatesova privilegovaná výchova a veľmi skoré preniknutie do sveta počítačov a softvéru alebo Jobsovo obyčajné detstvo a neskoršia posadnutosť elegantným dizajnom. Napriek týmto rozdielom však majú jedno spoločné, a to výnimočné vodcovské schopnosti, ktoré sa prejavili práve v spôsobe, akým riadili svoje spoločnosti. Podobný prístup týchto troch osobností k hlavným strategickým pravidlám a realizácii tej-ktorej stratégie sa u nich neobjavil z ničoho nič alebo naraz v rovnaký čas; vyvíjal sa postupne počas ich kariéry, bohatej na množstvo pokusov a omylov. Jadro tejto knihy tvorí päť pravidiel, ktoré sú základom toho, čo sme dlhý čas študovali:

1. Pozrite sa do budúcnosti a naplánujte svoje kroky
2. Uzatvárajte veľké stávky, ale nedávajte do stávky svoju spoločnosť
3. Vytvárajte platformy a ekosystém – nie iba produkty
4. Využite leveridž a silu – taktiky džudo a sumo
5. Formujte organizáciu na základe svojich predností a vlastnej stability

Aplikovaním týchto strategických pravidiel dosiahli Gates, Grove a Jobs výsledky, aké sa len tak nevidia. Dosiahnutý finančný efekt zachytáva iba malú časť ich spleťtých životných príbehov, ale napriek tomu je nespochybniteľnou indikáciou ich úspechu. Pozrime sa na prevádzkové zisky znázornené v nižšie uvedenej tabuľke. Bill Gates bol generálnym riaditeľom Microsoftu od roku 1975 do roku 2000. Počas tohto obdobia ročný zisk narástol prakticky z nuly na hodnotu 11 miliárd dolárov. Andy Grove sa stal šéfom Intelu v roku 1987. Za predchádzajúci rok Intel prišiel o 135 miliónov dolárov. Len v roku 1997, v poslednom celom roku jeho pôsobenia na pozícii generálneho riaditeľa, táto spoločnosť dosiahla zisk takmer 10 miliárd dolárov. Steve Jobs sa vrátil do Applu v roku 1997, keď táto spoločnosť vykazovala stratu vo výške viac ako 400 miliónov dolárov, a v roku 2011, keď zo zdravotných dôvodov opustil post generálneho riaditeľa, mal Apple na konte približne 34 miliárd dolárov.

Číselné údaje o podiele na trhu rozprávajú podobný príbeh. Trhový podiel Intelu v segmente mikroprocesorov narástol počas pôsobenia Andyho Grova vo funkcii generálneho riaditeľa z menej ako 40 na vyše 80 percent; Microsoft obsadil pod vedením Gatesa vyše 95 percent trhu s operačnými systémami; a do konca druhého Jobsovho pôsobenia v Appli táto spoločnosť získala 20-percentný podiel na trhu so smartfónmi, 60-percentný trhový podiel s MP3 prehrávačmi (iPod) a digitálnymi médiami (iTunes) a až 70 percent trhu obsadila s tabletmi (iPad). Jobs sa okrem toho mohol pýšiť aj tým, že Apple predal 90 percent zo všetkých osobných počítačov v cene vyššej ako 1000 dolárov za kus.

Najpozoruhodnejšie je azda to, že keď Jobs odchádzal z Applu, táto spoločnosť bola najdrahšou spoločnosťou na svete. Rovnaký úspech dosiahol aj Microsoft pod vedením Billa Gatesa, ktorým bol ku koncu svojej kariéry jeho generálnym riaditeľom. V tesnom závесе za nimi nasledoval Intel, ktorý si vydobyl svoje postavenie vo svetovej špičke v priebehu 27-mesačného obdobia, keď sa Grove premiestnil z kancelárie generálneho riaditeľa do apartmánu predsedu správnej rady (obrazne povedané – Grove totiž zostal pracovať v open space kancelárii ako každý zamestnanec Intelu). Počas tohto obdobia bol predsedom správnej rady a naďalej zostával i na poste generálneho riaditeľa.

Zisky a najvyššia trhov kapitalizácia

	Prevádzkové zisky na začiatku obdobia ako CEO	Prevádzkové zisky na konci obdobia ako CEO	Najvyššia trhov kapitalizácia	Orientačná trhov kapitalizácia
Gates (25 rokov) (Microsoft)		\$11 miliárd (12/27/1999)	\$612 miliárd	\$410 miliárd
Grove (11 rokov) (Intel)	(\$135 miliónov)	\$10 miliárd	\$501 miliárd (08/31/2000)	\$165 miliárd
Jobs (14 rokov) (Apple)	(\$403 miliónov)	\$34 miliárd	\$668 miliárd (11/14/2014)	\$688 miliárd