

N

DAVID BROWN

UMENIE

OBCHODNÝCH

VOJEN

CENNÉ
LEKCIE
Z DEJÍN
BIZNISU



David Brown

**UMENIE
OBCHODNÝCH
VOJEN**

**CENNÉ LEKCIE
Z DEJÍN BIZNISU**

David Brown

The Art of Business Wars: Battle-Tested Lessons for Leaders and
Entrepreneurs from History's Greatest Rivalries

Copyright © 2021 by Wondery, Inc.

All rights reserved

Translation © Beáta Obradovičová

Jacket design © Miro Čevela

Design & Layout © Miro Čevela

Slovak edition © 2021 by N Press, s. r. o.

ISBN 978-80-8230-032-4

*Naším verným poslucháčom podcastu.
A tiež podnikateľom, riadiacim pracovníkom
a zamestnancom,
ktorí sa objavili v týchto príbehoch.
Sú to skutoční bojovníci v oblasti biznisu,
ktorí nám dávajú mnoho lekcií.*

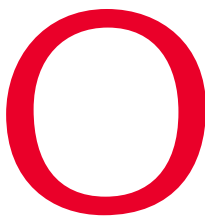
OBSAH

	Úvod	10
1	VSTUP NA BOJISKO	18
2	VEDENIE VOJNY	54
3	VÍŤAZNÁ STRATÉGIA	92
4	POZICIONING	126
5	ZAČAŤ NANOVO	162
6	VYUŽÍVANIE ZRANITEĽNÝCH MIEST	202
7	ŠPINAVÉ TRIKY	242
8	ZÍSKAŤ SI SRDCA A MYSLE	268
9	HÚŤEVNATOSŤ	314
	Záver	356
	PodĎakovanie	364
	Zoznam literatúry	368
	Menný register	392

ÚVOD

*Urob ťah len vtedy, ak máš z toho výhody; neposielaj
vojakov do boja, ak nie je čo získať; nebojuj,
pokiaľ nie je pozícia kritická.*

Sun-c', Umenie vojny



Obchod je boj. Bez ohľadu na to, ako dosahujete svoje zisky, je tu vždy niekto ďalší, kto chce robiť to isté – avšak rýchlejšie alebo lacnejšie, či dokonca lepšie, ako to dokážete vy. Vaši rivali sú diabolsky nenásytní, odhodlaní a nabudení. Vystáva tak otázka – *ako ich chcete poraziť?*

Stávky sú vysoké. Iste, rivalita v biznise je na rozdiel od vojny civilizovaná – prinajmenšom teoreticky. Ale stále sú v hre životy. Vy, vaši zamestnanci aj celé vaše rodiny – všetci predsa potrebujú jesť. Ak obchod zlyhá, z čoho všetci títo aktéri zaplatia nájomné? Vašou prehrou v obchodnej vojne síce národ neutrpí, ale ak ste na prahu chudoby, stávate sa obeťou. Že prežívajú len tí najschopnejší, platí nielen na bojisku, ale aj v zasaďačke či v co-workingovom priestore. Ak je v stávke zdroj vašej

obživy, je veľmi pravdepodobné, že vás vojna zasiahne. Chcete zvíťaziť alebo nie?

Už viac ako dvetisíc rokov bojovníci, ktorí sa snažia nájsť pomyselný vrchol, siahajú po útlej knihe vojenských rád a myšlienok čínskeho generála majstra Suna. Sun-c' (vlastným menom Wu Sun, Sun-c' je čestný titul s významom majster Sun) žil v takzvanom období Bojujúcich štátov, v ére brutálneho neutíchajúceho konfliktu. Aká lepšia paralela sa ponúka pre americké obchodné prostredie posledného storočia vrátane tých predchádzajúcich? Napriek tomu, že preklad jeho knihy sa v anglickom jazyku uvádza ako *The Art of War (Umenie vojny)*, Sun-c' sa primárne sústredil na to, ako sa bitkám vyhnúť. Ako veterán urputných bojov z prvej ruky vedel, že vojna je veľmi drahá, zbytočná a šialene riskantná. Predovšetkým pre ten posledný dôvod bola vždy až poslednou voľbou. „Vyhrá ten,“ napísal Sun-c', „kto vie, kedy bojovať a kedy nebojovať.“ Namiesto boja zdôrazňoval alternatívy, ktorými sú: vzájomné vyhýbanie sa, spojenectvo, zastrašovanie či klamanie. Iba vtedy, ak zlyhali všetky iné stratégie, dávalo zmysel začať sa oháňať mečmi. A aj potom ste mali čakať, kým budete mať dobré vyhliadky, aby ste si mohli pripísať rozhodujúce víťazstvo. Pre majstra Suna bola najväčším mrhaním vzácných zdrojov patová situácia.

Hoci je kniha svojimi tipmi týkajúcimi sa napríklad súbojov na vozoch trochu zastaraná, veľká časť *Umenia vojny* pôsobí rovnako aktuálne a relevantne ako pred dva a pol tisíc rokmi. Väčšina z jej usmernení platí pre akékoľvek konflikty s vysokými stávkami. Či už je predmetom záujmu kultivácia trpezlivosti, plánovanie budúcnosti, alebo využívanie slabín súpera, Sun-c' dovedie priemerného konzultanta spoločnosti McKinsey alebo profesora z Harvard Business School (z Obchodnej fakulty Harvardovej univerzity) k peňažnému zisku. Preto, keď sme sa rozhodli napísať knihu nadväzujúcu na podcast *Business Wars (Obchodné vojny)*, ktorý patrí medzi najpopulárnejšie na svete, sme siahli pre inšpiráciu po tejto nesmrteľnej klasike.

Myšlienka nášho podcastu je jednoduchá. Každá jeho séria sa venuje súbojom medzi dvoma ikonickými spoločnosťami. Uber verzus Lyft. FedEx verzus UPS. Starbucks verzus Dunkin' Donuts. Ide o nahliadnutie zblízka na súboje z minulosti dúfajúc, že prenikneme do spôsobu uvažovania lídrov, ktorí sa bitiek zúčastnili, a tak lepšie pochopíme, čo vedie k víťazstvu. Ako hlásal už Sun-c', skúsenosť je najlepším učiteľom. Ak nemôžeme siahnuť po vlastných skúsenostiach, môžeme sa učiť z histórie. Winston Churchill hovoril: „Čím dlhšie sa pozeráte späť, tým viac sa môžete pozerat' vpred.“ Cieľom našej knihy je nielen vyrozprávať sériu výnimočných príbehov, ale ponoriť sa ešte hlbšie, ako nám dovoľuje podcast. Preniknúť do samotného srdca každého konfliktu a odkryť všetky hodnotné ponaučenia, aké v nich možno nájsť.

Príbehy obchodných úspechov a zlyhaní sa osobne dotýkajú priamych aktérov, ale aj tých, ktorí majú s ich spoločnosťami niečo do činenia. Značky produktov v tejto knihe sú základnými kameňmi v našich životoch. Rád si oddýchnem od práce, keď si len tak brnkám na svojej gitare značky Les Paul, a hreje ma pocit, že patríam medzi „Gibson chlapíkov“ (i keď, samozrejme, aj „fenders“ majú svoje miesto). Pri večeri debatujem so svojimi rodinnými príslušníkmi o podstate byť „Mac- alebo PC-človekom“. Jazdci na harleykách frčiaci okolo ma na mojom Triumphe dokonca ani neodzdravia motorkárskym kývnutím.

To je v poriadku: Všetci sme k niečomu lojálni.

Vyrastať v malom meste na juhu, kde bola kokakola kráľom, a napriek tomu si otvoriť plechovku pepsikoly, bolo prejavom nelojálnosti. Pamätám si, že keď som zbadal svoju prvú pizzu z reštaurácie Pizza Hut, mal som pocit, že je to niečo exotické. (Svet bol vtedy o dosť menší.) Ako novinár som si počas voľnej noci, keď som ostal zaseknutý v budove Georgia State Capitol, objednal pizzu z bistra Domino's. Bolo to v podstate jediné jedlo, ktoré sme si mohli objednať o polnoci z rotundy. Dnes neprejdem okolo nápisu Domino's bez toho, aby som si nepomyslel, ako veľa sa toho za krátky čas zmenilo. A komu

z nás sa nevynorí spomienka na prvú jazdu Uberom s pomyslením na to, že cestovať neznámym mestom už nebude nikdy ako predtým?

Svet podnikania je tak vtkaný do štruktúry spoločnosti, že je takmer neviditeľný. Preto tak podnecuje moju zvedavosť – je to skrytý svet s mimoriadnym dosahom na každý jeden aspekt našich životov. Ako novinár žijem a zároveň umieram zvedavosťou. Veľmi som chcel porozumieť tomuto skrytému svetu. Tak som sa dostal k moderovaniu relácie o biznise *Marketplace (Trh)* vo verejnoprávnom rádiu a neskôr som sa stal moderátorom *Business Wars*.

O obchod som sa zaujímal ešte skôr, než som sa stal ekonomickým novinárom. Živo si spomínam, ako som vzal z police encyklopédie s názvom *Childcraft* a nalistoval v nej časť, kde vyzývali mladých čitateľov ako ja, aby pospájali logá s obchodnou činnosťou, ktorej sa dané firmy venovali. Brat ma mal za blázna, keď som sa chválil, ako viem pomenovať odlišnosti medzi spoločnosťami *Allstate* a *Westinghouse*, avšak pre mňa boli tieto ikony len odrazovým mostíkom k príbehom. Už ako chlapec som celý šťastný trávil hodiny čítaním hocičoho – od historiek o televíznych stanicích cez vývoj developerských firiem až po katalóg obchodu *Sears*. Boli to príbehy za príbehmi, mapa, ktorá objasňovala, ako bola krajina môjho detstva – Amerika – obsypaná reklamou a posiatá značkami.

Nakoniec, obchodné súboje nie sú len chladnými aférami bez krvi. Sú za nimi osobné príbehy o ľuďoch s nápadmi, s nápadmi, ktoré majú niekedy potenciál zmeniť svet. Každá vojna v tejto knihe ponúka ponaučenia, ako čeliť odporu voči novým veciam, odrážať nafúkancov, ujať sa vedenia, dať sa na ústup, robiť veľké zmeny a ako sa vyrovnáť s tým, keď si, pomerne často, sám obchodník odkrojí väčšie sústo, než je schopný požiť.

Sú to lekcie o triumfe a porážke, ktoré sú absolútne presvedčivé svojimi nečakanými zvratmi a tragédiami v shakespeareovskom štýle. V knihe *Umenie obchodných vojen* sú si lídri všetkých

prúdov podobní vôľou a snahou dosahovať výsledky. Navrhujú stratégie a zhromažďujú zdroje. Víťazstvo sa začína pri malých detailoch a jediná taktická chyba môže zboriť celé impérium. Víťazi aj porazení odchádzajú s cennými lekciami. Teraz tak môžu urobiť aj čitatelia, a to bez najmenšieho rizika bankrotu alebo verejného poníženia. Nie sú knihy skvelé?

* * *

V dnešnej dobe až v mimoriadnom rozsahu prebieha súťaž o našu pozornosť. Vedomie, že náš podcast si každý mesiac stiahnu štyri milióny ľudí, ma vedie k pokore. Ešte ohromujúcejšie je to pre svet podcastov. Až 95 percent poslucháčov si vypočuje každú epizódu do konca. Prečo všetci títo ľudia vrátane zástupu lídrov, manažérov, ekonomických akademikov a podnikateľov z celého sveta počúvajú *Business Wars*? Vyhľadávajú podcast z toho istého dôvodu, pre ktorý sa generácie čitateľov obracali na majstra Suna: niektoré učenia sú nadčasové.

Veľmi rád rozprávam v našom podcaste príbehy o obchodných vojnách, ale tu, na tomto mieste – v knihe máme možnosť ísť ešte hlbšie. Niektorými spoločnosťami, ktoré sú v knihe, sme sa zaoberali aj v podcaste, viaceré sú, naopak, úplne nové. Avšak celý tento materiál nám poskytuje doposiaľ nepoznanú perspektívu. Po prvýkrát sme mali možnosť načrtnúť paralely a prepojenia medzi rozličnými príbehmi, a to naprieč rôznymi odvetviami a érami.

Každá kapitola v tejto publikácii našla tematickú inšpiráciu v kapitolách *Umenia vojny*. Keď Sun-c' napríklad v jednej časti odporúča využiť špiónov a spravodajské vojenské služby, kapitola tejto knihy sa zaoberá špinavými trikmi v podnikaní – zavádzaním, klamstvami či dokonca sabotážou. Zhoda medzi týmito dvoma dielami nie je síce dokonalá – v *Umeni obchodných vojen* je kapitol deväť, zatiaľ čo Sun-c' ich má trinásť –, ale sme vďační za inšpiráciu, ktorú nám jeho nadčasová klasika poskytl.

Kvalitná „business war“ evokuje skôr dobrodružstvo ako prípadovú štúdiu. Má blízko k epickému rozprávaniu, v ktorom odvážny hrdina víťazí nad nepriazňou osudu alebo podľahne tragickej chybe, akou je hnev či arogancia. Podeliť sa o tieto príbehy najskôr vo forme podcastu a teraz knihy je mojím životným dobrodružstvom.

VSTUP NA BOJISKO

*Generál, ktorý vyhrá bitku, si
pred bojom premyslí viacero stratégií.*

Sun-c', Umenie vojny

Každý skvelý obchod začína na rovnakom mieste: nikde. Najprv nie je nič viac len náčrt nápadu či vízia, čo by z toho mohlo byť. Nezáleží na tom, či sú tieto predstavy zalomené v technickom návrhu, načarbané na obrúsku od koktailu alebo dokonca inšpirované konkurenciou. Či už to spadlo ako jasné z neba, alebo tomu predchádzali roky výskumu, nový obchodný nápad je len cieľom, jedným X na mape. Musíte bojovať, aby ste sa dotkli onoho kúska vytúženej zeme – a zvíťazili. Voľna sa začína, keď podnikateľ vezme zárodok myšlienky a premení ho na realitu. Na trhu sa nikto nikdy nevzdáva dobrovoľne. Nezáleží na tom, akú skvelú inováciu niekto prinesie. V obchode nemôže triumfovať ten, kto nezrúca status quo. A práve konkurenti si pohodlne sedia na jeho vrchole.

Pri čítaní priam mýtických autobiografií slávnych podnikateľov buďte radšej skeptickí. Je to bežné, že ten, kto rozpráva svoj príbeh, často bagatelizuje rolu šťastia a správneho načasovania. Pre identifikáciu univerzálnych právd je lepšie postaviť proti sebe a porovnať rôzne príklady z celej histórie. Aké spoločné prvky majú úspešné štarty na trhu, teda tie, ktoré sa objavujú opakovane? Rovnako dôležité je tiež poučiť sa z myšlienok, ktoré boli skvelé, avšak zlyhali skôr, ako sa vôbec stihli uchytiť – prinajmenšom dovtedy, kým nemali lepšie načasovanie alebo sa ich nechopili zručnejší obchodníci na bojovom poli.

Boj o to, ako preraziť s niečím novým, v skutočnosti nie je ničím novým. Dokonca aj káva, životodarný elixír, mala drsné začiatky. Keď benátsky botanik Prospero Alpini priniesol z Egypta do Európy kávu vrátane spôsobu jej prípravy a požitia, Vatikán sa zasadzoval za zamedzenie šírenia jej pekelného vplyvu. Teda až do chvíle, kým spôsob varenia kávy z cudziny nevyskúšal pápež Klement VIII., zamiloval si ho a udelil káve svoje požehnanie. (Nakoniec sa z Talianov stali jej dosť veľkí fanúšikovia.)

Ak máte divoký nápad a planúcu túžbu urobiť z niečoho skutočnosť, nikdy neočakávajte vreľé uvítanie. Zmena akéhokoľvek typu desí väčšinu a čím väčšia tá zmena je, tým viac odporu vzbudzuje. Myslite niekoľko krokov dopredu: Kto sú kľúčoví hráči? Kto bude strácať, ak vy uspejete? Je veľmi náročné predpovedať, aký vplyv bude mať nový produkt. Môže to viesť k neočakávaným a ďalekosiahlym následkom. Skôr ako urobíte čo i len jeden krok, dôkladne si zmapujte bojové pole. Uistite sa, že naozaj rozumiete rozmeru boja, ktorý chcete rozpútať.

Henry Ford rozmýšľa vo veľkom: model T

Je 4. júna 1896, pol druhej v noci. Henry Ford zívajúc vstáva od svojho zvláštneho prístroja, aby si ponatáhoval stuhnutý krk. Obzerá sa po malej búde z tehál, ktorú využíva ako svoju pracovňu, a s uspokojením si uvedomuje, že skončil. Po dvoch