



RICHARD KOCH
GREG LOCKWOOD

NEKOMPLIKUJTE TO!



Richard Koch,
autor bestselleru
PRAVIDLO 80/20
přichází s dalším
geniálním
konceptem

MANAGEMENT PRESS
mp

Jednoduchý princip,
který stojí za úspěchem firem
Apple, Google a IKEA

Nekomplikujte to!

Vyšlo také v tištěné verzi

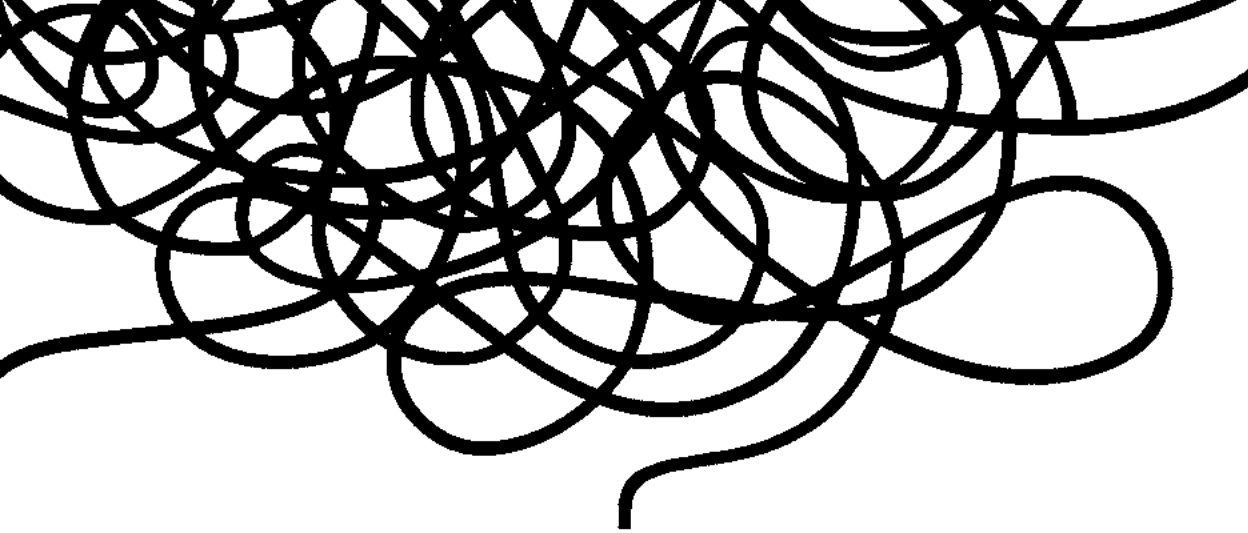
Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Richard Koch, Greg Lockwood
Nekomplikujte to! – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

 **ALBATROS** MEDIA a.s.



RICHARD KOCH
GREG LOCKWOOD

NEKOMPLIKUJTE TO!

Richard Koch,
autor bestselleru
PRAVIDLO 80/20
přichází s dalším
geniálním
konceptem

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Pro Christinu a Zoe
Greg

Pro Matthewa, Jamiebo, Justina a Petera
Richard

Obsah

Předmluva	9
Předmluva	12
Tajemství je prozrazeno!	14

PRVNÍ ČÁST: VELCÍ ZJEDNODUŠOVATELÉ

1. Muž, který zlidověl cestování	25
Henry Ford: The Ford Motor Company	
2. Miliardář, který jezdí autobusem	33
Ingvar Kamprad: IKEA	
3. Potravinová montážní linka	42
Dick a Mac McDonalldovi a Ray Kroc: McDonald's	
4. Vítězství nad Velkým bratrem	51
Steve Jobs a zrození Macu	
5. Strategičtí zjednodušovatelé	62
Bruce Henderson: BCG	
Bill Bain: Bain & Company	
6. Taxi! Zbrusu nový svět aplikací	74
Travis Kalanick a Garrett Camp: Uber	
Bratři Samwerovi: Easy-Taxi	
Daniel Ek: Spotify	
Joe Gebbia: Airbnb	
7. Dvě strategie a jejich kompromisy	88
Geoffrey de Havilland: The Mosquito	
Allen Lane: Penguin	

DRUHÁ ČÁST: JAK ZJEDNODUŠOVAT

8. Jaký typ zjednodušovatele jste?	105
Kihachiro Kawashima: Honda	
Charles Guth: Pepsi-Cola	

Alfred Sloan: General Motors
Xerox PARC – IBM

9. Jak nabídkově zjednodušovat **128**

Sony Walkman
Steve Jobs a Jony Ive: iPod, iTunes, iPad, iPhone
Zipcar – Wonga – Vespa – Dyson – „svobodné“ služby
Internet

10. Jak cenově zjednodušovat **143**

Herb Kelleher: Southwest Airlines

11. Jak cenově zjednodušovat **155**

Richard W. Sears: Sears, Roebuck
Direct Line – Charles Schwab – Nucor

TŘETÍ ČÁST: ZACHRÁNIT DINOSAURY?

12. Potřebují zachránit? **175**

13. Slabina silných firem **181**

PA Consulting – LEK
Stuart Mabon: Micropolis
DEC – Belfair – Xerox – tiskárny Hewlett-Packard – plus rozvoj
Korporace – Allen Bradley Company

14. Jak mohou tržní lídři zjednodušovat, aniž by je to bolelo **195**

Intel – Filofax – Woolco – Kmart – Flickr – Instagram
Google – Red Bull
Waze – YouTube – WhatsApp

ČTVRTÁ ČÁST: PŘÍNOSY ZJEDNODUŠOVÁNÍ

15. Vyplatí se cenové zjednodušování? **209**

Ford – McDonald's – Southwest Airlines – IKEA – Charles Schwab – Honda

16. Vyplatí se nabídkové zjednodušování? **222**

Amazon – Google – Apple (éra iPodu) – ARM – Tetra Pak – BCG

17. Úspěch zjednodušování **236**

18. Omezení, moc a sláva zjednodušování **253**

Další tipy pro podnikatele **263**

Další tipy pro šéfy korporací **264**

Poznámky **265**

Poděkování **273**

Index **277**

Předmluva

RICHARD KOCH

Uplynulých čtyřicet let jsem hledal jednoduché, základní, elegantní a šetrné principy, jež pomohou jednotlivcům rozvíjet skvělé nové způsoby podnikání a jejich prostřednictvím obohatit svět.

Principy jsou úžasné, neboť jsou-li opravdu mocné, mohou nám ušetřit hodně energie a pomoci, abychom se vyhnuli slepým uličkám. Ve vědě a byznysu je jen několik takových zásad; zatímco většina vědců si je však vědoma oněch krásných principů ve svém oboru, jen malé množství podnikatelů se řídí principy ve své každodenní práci a raději se spoléhají na *metody* – jež ovšem stojí o úroveň níž. Jak napsal filozof devatenáctého století Ralph Waldo Emerson: „Pokud jde o metody, může jich být více než milion, principů je však jen několik. Člověk, jenž se drží principů, může s úspěchem volit své vlastní metody. Jedině, který zkouší metody a ignoruje principy, čekají jen problémy.“

Aby se daný princip mohl uplatit, musí být natolik mocný, že obyčejní smrtelníci – jako jste vy nebo já – mohou jeho prostřednictvím spolehlivě dosahovat výjimečných výsledků, a to nikoli díky své osobní dokonalosti, ale díky tomu, že se prostě řídí daným principem – pečlivě a s trochou selského rozumu.

Tyto principy vám napoví, jaké podnikání můžete rozjet nebo ve kterém byste měli působit. Existuje reálný předpoklad, že budete-li se danými principy řídit, vaše podnikání bude mít velké šance na úspěch.

S využitím metody pokusu a omylu se mi podařilo odhalit několik opravdu fascinujících principů. Kdybyste se mě zeptali před čtyřmi lety, který princip je nejúčinnější ve světě byznysu, odpověděl bych, že je to *Princip hvězdy*. Jak možná víte, jde o mou interpretaci slavné „BCG matice“, s níž přišla firma Boston Consulting Group. Tato matice, známá rovněž jako matice růstu a konkurenční pozice, rozděluje firmy do čtyř kategorií:

- **Hvězda** – největší firma na rychle rostoucím trhu.
- **Otazník** – firma působící na rychle rostoucím trhu, která však není největší.
- **Dojná kráva** – největší firma na pomalu rostoucím trhu.
- **Bídný pes** – firma působící na pomalu rostoucím trhu, která není největší.

Princip hvězdy nám říká:

- Nejlepší firmy jsou „hvězdy“: znamená to, že zastávají první pozici v rámci rychle rostoucího trhu (alespoň o 10 procent ročně během několika let).
- Hvězdy jsou neuvěřitelně cenné, neboť mohou růst exponenciálně a současně být výrazně ziskové a s pozitivním cash flow.
- Ze sta firem se jen jedna či dvě stanou hvězdami, přesto generují více než 100 procent hotovosti v rámci životnosti daného produktu (neboť některé nehvězdné firmy absorbují více hotovosti, než kolik jí vytvoří). Hvězdy jsou tudíž takové firmy, díky nimž podnikatelé, rizikovní kapitalisté a další investoři vydělávají veškeré svoje peníze.
- Novou hvězdu můžete vytvořit tak, že předstihnete dřívějšího lídra vašeho trhu, vymyslíte zbrusu novou obchodní kategorii

nebo se přemístíte do nové obchodní kategorie, která je podmožinou původního trhu.¹

Uplatněním Principu hvězdy v rámci mých investic jsem vybudoval své osobní bohatství.² Během uplynulých třidvacet let jsem investoval do šestnácti start-upů nebo mladých firem. Díky osmi z nich se moje původní kapitálová investice přinejménším pětkrát vrátila. Znamenalo to výnosy ve výši zhruba 20 procent ročně – vysoko nad průměrem dosahovaným profesionálními rizikovými kapitalisty.

Jak se mi to podařilo? Díky tomu, že jsem se řídil Principem hvězdy. Dnes investuji výhradně do hvězd, případně do společností, jež mají potenciál stát se hvězdami v rámci svých konkrétních trhů.

Je zde však jeden problém. Princip hvězdy vám napoví, je-li existující firma již hvězdou. Neřekne vám však, jak *vytvořit* hvězdnou firmu, ani jak *předstihnout* tržního lídra na rychle rostoucím trhu, a díky tomu se stát hvězdou.

Existuje tedy nějaký jiný princip, který vám řekne, jak toho dosáhnout spolehlivě a s velkou šancí na úspěch?

Během posledních čtyř let jsem se ho pokoušel objevit.

Ve spolupráci s rizikovým kapitalistou Gregem Lockwoodem – spoluautorem mé knihy *Superconnect* – a díky špičkovému výzkumu firmy OC&C Strategy Consultants se nám, doufejme, podařilo nalézt odpověď. Snad si mohu dovolit říci, že jsme našli *skutečnou* odpověď.

Tou odpovědí je *zjednodušení* byznysu a trhu.

Chcete-li se dozvědět, proč je to důležité a jak toho dosáhnout, čtěte dál.

Předmluva

GREG LOCKWOOD

Mým posláním jsou investice do firem, takže jsem profesionální skeptik. Instinktivně nemám rád zjednodušující mantry a nejnovější manažerské výstřelky. Jsem zvyklý předpokládat, že k tomu, aby se firma stala úspěšnou, je třeba mnoho detailů a jemných nuancí, a že osobnosti řídící nové firmy jsou nesmírně důležité. V mnoha ohledech jsem tedy zvláštním protipólem Richarda, jehož pohled na svět je mnohem více zjednodušující než ten můj – nebo kohokoli jiného, koho znám!

Přesto během čtrnácti let, co Richarda znám, mi tento muž pomohl pochopit, že některé základní principy – jež nemusí být bezvýhradně relevantní dané situaci – často obsahují koncentrované postřehy a mají prorockou moc. Princip hvězdy a Princip 80/20 jsou dva perfektně ověřené příklady. Richardovým pravidlům lze vždy snadno porozumět, lehce se vysvětlují a především z nich pramení filozofické závěry, jež vedou k akci. V byznysu platí, že jste-li *většinou přesní a rozhodní*, můžete dosahovat lepších výsledků, než když se snažíte přijít na to, co je absolutně bezchybné.

Zjednodušení byznysu zredukováním inovací na dvě alternativní strategie – osvědčené v praxi – je přirozeným pokračováním Richardova

Principu 80/20 a Principu hvězdy. Zjednodušuje realizaci strategie a říká nám, jak zjednodušit fungování firmy a výrazně zvýšit její výkonnost.

Toto téma je přitažlivé rovněž díky tomu, že se týká inovací v jejich nejúčinnější podobě. Často uvažujeme o inovacích ve smyslu vynálezů. Existuje oprávněný kult vynálezců: musí to být koneckonců velmi výjimečná osobnost, která posouvá hranice znalostí, vytváří něco zcela nového, případně si poradí s dosud nevyřešitelným problémem. Prvotní vytvoření nových znalostí se však dotkne jen malého počtu lidí. Největší ekonomický prospěch poskytují lidstvu zjednodušovatelé, tedy lidé, kteří přinášejí plody vynálezů a objevů na masové trhy.

Skutečný *prospěch pro lidi* znamená, že se svět opravdu mění, a představuje největší naleziště ekonomických zisků. Vynálezci se zaslouží své piedestaly. Stejným způsobem bychom však měli oslavovat ty, kteří poskytují milionům lidí za jejich peníze mimořádnou hodnotu. To je kult zjednodušovatele.

Tajemství je prozrazeno!

Ve své předmluvě jsem (Richard) hovořil o tom, jak je důležité zjednodušovat vaše podnikání a váš trh. Proč je to tak žádoucí? Ukazuje se, že právě v tom spočívá tajemství toho, jak vytvořit ohromný trh a rozjet velmi ziskový byznys.

Poprvé jsem si to uvědomil, když mi bylo pětadvacet a narazil jsem na Boston Consulting Group (BCG). Studoval jsem tehdy na Whartonově obchodní škole, kde jsem se zaměřil na „individualizovaný hlavní předmět“, což bylo originální pojmenování pro studium čehokoli, co mě zajímalo, včetně družstevního podnikání – to bylo tehdy v oblibě. Nenaučilo mě to však nic o tom, jak vytvořit maximálně ziskovou firmu. Popravdě jsem trochu propadal panice při pomyšlení, kdo mě zaměstná, až školu dokončím, neboť jsem se nezaměřil na žádnou úzce vymezenou disciplínu, jako jsou korporátní finance nebo marketing. A i když jsem znal mnoho pozoruhodných věcí týkajících se byznysu, neznal jsem nic, co by bylo obzvláště užitečné. Představte si tedy, jak se mi ulevilo, když jsem se setkal s náboráři z BCG, kteří mi řekli, že hledají mladé, nezkažené „zelenáče“, jako jsem já, neboť nás mohou vyškolit na základě *jejich* modelu obchodního úspěchu,

který zahrnoval členění klientských firem na hvězdy, dojně krávy, otazníky a bídné psy a následné rady těmto firmám, jak by si měly počínat. Já sám jsem nemusel nic znát; stačilo se naučit, jak provádět takovou analýzu.

Kromě zmíněné úlevy jsem zažil i šok z toho, jak zvláštní firmou BCG byla. Tato společnost poskytovala špičkovým firmám v Americe i v celém světě ohromně cenné rady, jež mohla nabízet hrstka chytřích, ovšem naprosto nezkušených nováčků s čerstvým titulem MBA. Zjistil jsem, že tato práce je pro firmy velmi cenná, neboť mohly prodat či zrušit společnosti s nízkým potenciálem a místo nich se zaměřit na několik opravdu kvalitních organizací – na hvězdy. Ze všeho nejvíc však na mě zapůsobilo to, že firma BCG dokázala neuvěřitelně růst a současně vykazovat extrémně vysoké marže, neboť její vlastní „výrobní náklady“ byly minimální. Díky jednoduchým principům obsaženým v BCG matici mohla tato společnost vyškolit téměř nezaměstnatelné lidi, jako jsem byl já, a poté jim věřit, že vyprodukují originální a užitečné analýzy, a to ve velmi krátké lhůtě.

Jak se to BCG podařilo? *Díky tomu, že zjednodušovali.* Zhustili celé knihovny špičkových prací o obchodní strategii do jediného, elegantně stručného modelu, jenž mohl být s relativně nízkými náklady replikován pro kteroukoli firmu. Bylo však možno jej prodat za velmi vysokou cenu, neboť zákazníkům přinášel ohromný prospěch. Těmito klienty, kteří tvořili trh BCG, byly velké průmyslové korporace.

Jaký byl prospěch z pohledu zákazníků? BCG matice byla něčím tak jednoduchým, čemu mohl porozumět kdokoli v rámci organizace, a tak užitečným, že všichni firemní manažeři díky ní přesně věděli, jak si mají počínat. Byla jednoduše aplikovatelná, vysoce praktická, elegantní a snadno zapamatovatelná. Bylo možné ji využívat jako zjednodušující a sjednocující komunikační nástroj v rámci celé organizace.

Je vaše firma hvězdou? Stanovte své skóre v rámci Principu hvězdy během šedesáti sekund na www.simplify.fm.

Na základě toho jsem se začal domnívat, že nejúspěšnější firmy nejsou jen lídry výrazně rostoucích trhů (Princip hvězdy), ale že to jsou současně i ty nejjednodušší organizace. Pokud to vyjádříme tvrdými ekonomickými termíny, pak zjednodušování přináší dvě velké výhody:

- může vést k výraznému růstu firmy a trhu, na kterém působí;
- může přitom umožňovat vysoké marže, neboť díky zjednodušování lze současně snižovat výrobní náklady a zvyšovat ceny.

Není to výborný trik?

Během celé své kariéry jsem vždy hledal jednoduché odpovědi, nikdy jsem však neaplikoval princip zjednodušování tak systematicky, jak jsem to dělal s Principem 80/20 a Principem hvězdy. Zhruba před pěti lety mě Greg upozornil na tuto mezeru v mém myšlení. Tím započala naše společná cesta, jež vyústila v knihu, kterou právě držíte ve svých rukou.

Tajemná souvislost

Spolu s Gregem jsme dospěli k závěru, že zjednodušování *by mělo* vést k výjimečnému úspěchu. Čekalo nás však jedno velké překvapení. Rozhodli jsme se, že nejlépe lze zjednodušování ilustrovat – a stanovit, *jak* zjednodušovat – díky prozkoumání případových studií těch nejúspěšnějších zjednodušovatelů posledních zhruba sto let. Bylo to jednodušší, než jsme čekali. Měli jsme k dispozici spoustu skvělých případových studií, a to jak staršího data, tak i z nedávné minulosti.

Pravda se zjevila jako slunce nad obzorem – bylo to skutečné tajemství zjednodušování: Téměř všechny velké příběhy úspěšných firem dvacátého století – až do současnosti – jsou příběhy o zjednodušování.

Zjistili jsme, že zjednodušování *by nemělo* jen teoreticky vést k výraznému ekonomickému úspěchu. Sledováním jedinců, kteří nezměnili jen tvář byznysu, ale i to, jak pracujeme a žijeme, jsme zjistili, že chytré a kreativní zjednodušování *vždy vede* přesně k takovým

výsledkům. Jeho produktem je opravdu neobyčejný úspěch, který má ohromný dopad na celou společnost.

Když si sestavíte seznam nejúspěšnějších lidí posledních sta let – nebo, chcete-li, posledních padesáti, dvaceti, deseti nebo dokonce pěti let – z velké většiny to jsou výrazní zjednodušovatelé:

- Henry Ford
- Allen Lane
- bratři McDonalddovi a Ray Kroc
- Walt Disney
- Ingvar Kamprad
- Kihachiro Kawashima
- Bruce Henderson
- F. Kenneth Iverson
- Herb Kelleher
- Steve Jobs a Jony Ive
- Akio Morita
- Bill Bain
- James Dyson
- Mitt Romney
- Jeff Bezos
- Pierre Omidyar
- Larry Page a Sergey Brin
- Daniel Ek
- Joe Gebbia
- Travis Kalanick a Garrett Camp

Tento seznam pokračuje dalšími a dalšími jmény, kterých neustále přibývá, neboť noví „jednorožci“ (soukromé firmy s hodnotou přesahující miliardu dolarů) se vynořují každý měsíc.

Všichni tito podnikatelé zjednodušovali. Někteří z nich o tom hovořili poměrně otevřeně. Henry Ford například prohlásil o svém převratném novém vozu, modelu T:

že jeho nejdůležitější vlastností je jednoduchost... Dospěl jsem k tomu, že je na mně jako na konstruktérovi, abych navrhl auto natolik jednoduché, že mu všichni budou rozumět. Funguje to oběma směry a týká se to všeho. Čím méně je výrobek složitý, tím jednodušší je ho vyrobit, tím levněji může být prodáván, a tím více se jej může prodat.¹

Ray Kroc napsal, že bratři McDonalddovi vytvořili

radikálně odlišný druh provozovny, restauraci osekanou na minimální služby a minimální menu, prototyp celých legií provozoven rychlého občerstvení, jež se posléze rozšířily po celé zemi... Jednoduchost celé procedury samozřejmě umožnila firmě McDonald's zaměřit se na kvalitu v každém detailu, a v tom byl celý trik. Když jsem onoho dne v roce 1954 viděl, jak to vše funguje, cítil jsem se jako novodobý Newton, kterému se právě od lebky odrazila brambora z Idaha.²

Jeho první motto pro McDonald's znělo „KISS – což znamenalo, Keep it simple, stupid“ (Dělej to jednoduše, hlupáku).

Steve Jobs popsál svůj přístup jako „velmi prostý... to, jak řídíme svou firmu, vývoj produktu, propagaci, to vše se podřizuje tomuto principu: Dělejme to jednoduše. Opravdu jednoduše“³. Autor jeho životopisu, Walter Isaacson, napsal, že Jobs učinil „přístroje jednoduššími omezením počtu tlačítek, software zjednodušil omezením funkcí a rozhraní zjednodušil omezením voleb. Svou lásku k jednoduchosti připisoval studiu zenu.⁴ Jony Yve, tvůrce všech produktů Apple počínaje iPodem, neustále opakuje všem, kteří jsou ochotni mu naslouchat, že se snaží navrhovat takové produkty, jež jsou neuvěřitelně jednoduché, přestože samotný proces jejich vývoje je nesmírně složitý. Zdůrazňuje, že je těžké vytvořit něco tak jednoduchého. Říká, že jeho úkolem je „řešit velmi složité problémy a docílit toho, aby řešení bylo nevyhnutelné a neuvěřitelně prosté, takže nikoho ani nenapadne, jak to bylo náročné“.

Vzhledem k těmto poznatkům považujeme za zvláštní, že si dosud nikdo neuvědomoval, že zjednodušování je *klíčem* k takovým produktovým

a obchodním inovacím, jež přinášejí neuvěřitelnou hodnotu zákazníkům, společnosti i akcionářům. Zjednodušování se jako neviditelná červená nit vine historií našeho podnikání i podnikání našich předků.

Tajemství je však prozrazeno! A mělo by umožnit desetitisícům nových inovátorů – možná mezi ně patříte i vy – vytvořit něco výjimečně hodnotného pro sebe i pro ostatní. Proces inteligentních inovací nelze urychlit!

A to není vše. Spolu s Gregem jsme učinili další objev. Všichni tito zjednodušovatelé zvolili jeden ze dvou způsobů zjednodušování. Chcete-li se tedy dozvědět, *jak* zjednodušovat, naší odpovědí je, že si můžete vybrat jeden ze dvou stejně spolehlivých a dostatečně prověřených postupů.

Jak zjednodušovat

Tyto dvě strategie zjednodušování jsou poměrně odlišné a téměř ve všech případech nekompatibilní. Na základě mnoha příkladů vám ukážeme, že chcete-li zjednodušovat, musíte si vybrat jen jednu z nich. Po určitém zvážení a několika testech – jež později detailně rozebereme – budete mít jasno v tom, která z těchto dvou strategií lépe ladí s vaším byznysem, ambicemi a tržní příležitostí. Musíte pak být nekompromisní, pokud jde o realizaci zvolené strategie.

Samotné strategie jsou jednoduché.

První z nich nazýváme *cenovým zjednodušováním*. Vyžaduje snížení ceny produktu nebo služby na polovinu nebo i více. V některých případech lze ceny srazit během několika let až o 90 procent. Na první pohled se to může jevit jako nerealistické. Přesto vám předložíme mnoho příkladů, kdy se přesně toto podařilo uskutečnit. Nový – mnohem levnější – produkt nebo služba nejsou identické se starým, drahým produktem, plní však stejné základní funkce. Nikdo například netvrdí, že cestování s nízkonákladovými aerolinkami je stejně příjemné jako cestování s konkurentem nabízejícím kompletní služby. I nízkonákladová společnost vás však přepraví z bodu A do bodu B rychle a bezpečně.

A jak vám ukážeme, snížení cen o 50–90 procent obvykle *nespočívá* v nabízení méně kvalitního produktu, ale spíše v nabízení daného produktu jiným způsobem, který umožňuje mnohem vyšší množství produktů a efektivitu... a často i zapojení zákazníků do procesu!

V kostce lze říci, že cenové zjednodušování funguje, neboť trhy obvykle reagují na dramatické snížení cen tak, že exponenciálně znásobí svou velikost. Pokud se ceny sníží o polovinu, poptávka se nezdvoujnásobí. Znásobí se pětkrát, desetkrát, stokrát, tisíckrát i vícekrát. Jestliže ceny klesnou na pětinu či desetinu své původní hodnoty, poptávka se může znásobit deset- až stotisíckrát. V některých případech může být toto znásobení měřeno až v milionech – zamyslete se nad tím, co McDonald dokázal na trhu hamburgerů.

Cenové zjednodušování má však finanční smysl jedině za předpokladu, že dokážete zjednodušit výrobu produktu, a tím srazíte náklady minimálně o polovinu.

Není samozřejmě snadné snížit náklady a ceny na polovinu, natož srazit je na desetinu původní hodnoty. Máme však k dispozici spolehlivou šablonu, podle níž lze postupovat. A funguje to stejně dobře v kterémkoli odvětví či regionu. Cenové zjednodušování může vyžadovat radikální přepracování produktu, ale i způsobu, jakým je dané odvětví organizováno – neformálně se tomu říká *přepracování systému podnikání*. Postavit celé odvětví na hlavu je těžké. Přesto existuje spolehlivý způsob jeho transformace, společný pro téměř všechny příklady obsažené v našem výzkumu.

Video Richarda Kocha: Jak cenoví zjednodušovatelé exponenciálně zvyšují poptávku díky vytváření trhů, jež dosud neexistovaly:
www.simplify.fm

Druhou strategií nazýváme *nabídkové zjednodušování*. Znamená vytváření produktu, který je užitečný, přitažlivý a velmi snadno ovladatelný, jako je iPad (nebo kterýkoli produkt Apple z posledního desetiletí), skútr Vespa, vyhledávač Google nebo aplikace Uber taxi. Nabídkově zjednodušené produkty bývají rovněž esteticky atraktivní. Nabídkové

zjednodušování vede k vytváření trhů, které dosud neexistovaly. Před vznikem iPadu například neexistoval trh tabletů. Na rozdíl od cenového zjednodušování u nabídkového zjednodušování nedochází k radikálnímu snižování cen; ceny se mohou dokonce zvýšit. Nabídkové zjednodušování však rovněž zvyšuje hodnotu výrobku za danou cenu, a tím i rozsah trhu. Produkt či služba se totiž stávají mnohem jednodušeji využitelnými, praktičtějšími a esteticky přitažlivějšími. Nabídkové zjednodušování funguje, mají-li zákazníci *radost z jeho používání*.

Podobně jako u cenového zjednodušování existuje společný vzorec pro nabídkové zjednodušování, který vám vysvětlíme.

Jste-li netrpěliví – netrpělivost je v podnikání ctností – a chcete se rovnou dozvědět, jaké jsou naše závěry, přečtěte si Čtvrtou část: Přínosy zjednodušení, v níž je detailně popsán náš výzkum a ve které jsou shrnuty nejdůležitější poznatky. Později si přečtěte celou knihu.

Trpělivějším čtenářům – a trpělivost je rovněž ctností – doporučujeme začít u První části: Velcí zjednodušovatelé, která popisuje tučet vynikajících příkladů úspěšného zjednodušování.

Druhá část: Jak zjednodušovat vám pomůže rozhodnout se, která ze dvou strategií zjednodušování je vhodnější pro vaši firmu. V této části najdete i příklady obou strategií.

Třetí část s provokativním titulem „Zachránit dinosaury?“ se zaměřuje na to, jakou hrozbu představují zjednodušovatelé pro zavedené tržní lídry a jak se vůdčí organizace mohou udržet na špici. Interaktivní průvodce zjednodušováním a návod, jak zjednodušování může pomoci zavedeným firmám, je na stránkách www.SIMPLIFYforCEOs.com.

Čtvrtá část: Přínosy zjednodušování se zaměřuje na finanční efekt, kterého dosáhli zjednodušovatelé ve svých odvětvích. Ten studovala elitní firma strategických poradců. Společnost OC&C vybrala a analyzovala dvanáct případových studií a šest druhů zjednodušování. Spolu s Gregem jsme pak vysvětlili, proč jsou dotyčné firmy úspěšné a jak se jednotlivé případové studie vzájemně podobají – případně čím se liší.

Tak pojďme na to!

PRVNÍ ČÁST

Velcí zjednodušovatelé

Nejprve se zaměříme na nejúspěšnější příklady zjednodušování, které odhalil náš výzkum. Existuje mnoho příkladů výrazného zjednodušování z poslední doby, předložíme vám ale i několik případů, jež jsou mnohem staršího data. Někteří z vás by mohli zpochybnit hodnotu „dávné“ historie byznysu. My se však ptáme: „Kde můžeme nalézt zjednodušovatele, kteří nejvýraznějším způsobem ovlivnili svět?“ Někteří z nich jsou nepochybně relativně moderními firmami – Apple, Google, eBay, Amazon.com, Uber – a podle nás se do této síně slávy dostanou již brzy. Některé příklady – jako jsou Ford a McDonald’s – se však objevily již dávno. A jak uvidíte, k těm nejlepším zjednodušovatelům patří často takové společnosti, jež dokážou růst a udržovat si svou silnou pozici po celá desetiletí. Jejich úspěšnými metodami se inspirovali i novější zjednodušovatelé... a můžete je napodobit i vy.

1.

Muž, který zlidověl cestování

Obvyklý způsob podnikání není způsobem nejlepším.

Henry Ford

Dávná historie? Žádný z dnešních podnikatelů si nemůže pamatovat, jaké zemětřesení způsobil Henry Ford a dokonce i na obchodních školách se o jeho odkazu učí jen zřídka. A přesto vám ukážeme, že z Fordova příběhu pramení mnohá neocenitelná ponaučení pro kteréhokoli ambiciózního podnikatele či manažera dnešní doby.

Když bylo Henrymu Fordovi 45 let a byl už poměrně úspěšným průmyslníkem, odhodlal se k odvážnému kroku, který otřásl celým světem. Toto rozhodnutí mu přineslo velké jmění a učinilo z něj vůdčího architekta dvacátého století a jednoho z nejoslavovanějších a nejvlivnějších lidí na této planetě.

Rozhodl se, že zjednoduší a zlidoví automobil.

Video Richarda Kocha: Jak zjednodušující vize Henryho Forda
zasílila všechny ostatní v automobilovém průmyslu:

www.simplify.fm

Ford vzpomínal na tento zlomový okamžik ve svém životopise:

„Chci zdůraznit, že obvyklý způsob podnikání není způsobem nejlepší. Hovořím o tom, že jsem se naprosto vymanil z obvyklých metod. V tu chvíli se začal odvíjet neuvěřitelný úspěch mé firmy.

Do značné míry jsme se drželi obvyklých způsobů obchodování. Náš automobil byl jednodušší než všechny ostatní. V naší firmě nebyly žádné peníze zvenčí. Kromě těchto dvou věcí jsme se však nijak nelišili od ostatních automobilových firem.“¹

Když Ford dospěl ke svému zlomovému rozhodnutí, několik set jeho konkurentů už vyrábělo auta. Měli v podstatě stejné podmínky a vykonávali stejné činnosti: všichni byli inženýři; téměř všichni byli produktoví designeři; všichni byli automobiloví nadšenci, kteří své vozy posílali na automobilové závody, a velmi je zajímalo, kdo vyhraje; a všichni vyráběli jen několik aut denně. Prodávali je také stejnému typu zákazníků – v rámci jediného automobilového trhu té doby – bohatým mužům, kteří byli vesměs „zbláznění“ do aut, uměli řídit a pečovali o své krásné stroje. Ford sice nebyl tržním lídrem, přesto však patřil k největším výrobcům a produkoval zhruba pět vozů denně.

I když se však v roce 1908 mohl jevit jako konvenční podnikatel, na jeho osobnosti a názorech bylo něco neobvyklého. „Od toho dne, kdy se v ulicích objevily první automobily,“ napsal, „jsem nabyl přesvědčení, že jsou nezbytností.“² V době, kdy cena automobilu byla mnohem vyšší než roční plat kvalifikovaného dělníka, to bylo považováno za výstřední názor. Jenže Ford byl tvrdohlavý muž. Zatímco se celé odvětví zaměřovalo na automobily vyráběné pro „potěchu“ bohatých, Ford přišel s vizí něčeho úplně jiného. Vyděsil své prodejce tímto prohlášením:

„Budu vyrábět automobil pro masu. Bude dostatečně velký pro rodinu a současně dostatečně malý pro jednotlivce, který jej bude řídit a starat se o něj. Bude vyráběn z nejlepších materiálů, nejlepšími zaměstnanci a s nejjednodušším designem, který moderní inženýrství

dokáže vyvinout. Bude ale tak levný, že si ho bude moci koupit kdokoli se slušným platem – a spolu s rodinou si bude moci užívat celé hodiny potěšení v Božích prostorách.“⁴³

„Tato vize“, řekl, „mě přiměla vyrábět vůz, který by uspokojoval potřeby mas... a této vize se držím stále, stále musím zlepšovat, vyladřovat a vyrábět kvalitnější vozy a čím dál více snižovat jejich cenu.“⁴⁴

Myšlenka zlidovění automobilu Forda inspirovala. Dospěl k závěru, že nejdůležitější je cena. Byl přesvědčen, že pokud dokáže vyrábět dostatečně levné vozy, budou se prodávat v obrovském množství. Měl k dispozici podpůrná data: V letech 1905–1906 Ford vyráběl dva modely, jeden za 1 000 dolarů a jeden za 2 000 dolarů. Společnost prodala za rok 1 599 aut. V následujícím roce Ford oba modely zjednodušil a srazil jejich ceny: „Bylo úžasné, že (můj) nejlevnější vůz se prodával za 600 dolarů a nejdražší model za pouhých 750 dolarů a právě tehdy se plně ukázalo, co znamená cena. Prodali jsme 8 423 vozů, téměř pětkrát více než v předchozím, nejuspěšnějším roce.“⁴⁵

Je velmi dobré si uvědomit, že cena může být klíčem k růstu prodeje. Jak se však Fordovi dařilo udržovat ceny dostatečně nízko, aby mohl vytvořit nové masové trhy? Jeho první myšlenkou bylo přepracovat produkt a vyrábět jediný, standardní a jednoduchý model:

„V roce 1909 jsem tedy jednoho dne bez předchozího varování oznámil, že do budoucna budeme vyrábět jen jeden model, že to bude model T a že jeho šasi bude naprosto stejné u všech vozů...“⁴⁶

„Nejdůležitější vlastností nového modelu byla jeho jednoduchost. Vůz měl jen čtyři konstrukční prvky – pohonnou jednotku, kostru, přední a zadní nápravu... Uvědomil jsem si, že mým úkolem je sestavit tak jednoduchý automobil, že se nenajde nikdo, kdo by mu nerozuměl.“

Funguje to oběma směry a týká se to všeho. Čím je výrobek jednodušší, tím snadnější je ho vyrobit, tím levněji se může prodávat, a tím větší množství se ho může prodat.“⁴⁷

Díky jednoduchému produktu – vyráběl se více než deset let, s pouze několika povolenými variantami – mohl tedy Ford výrazně zredukovat ceny.

Dbal také hodně na to, jaké materiály používat při výrobě aut. Byl například průkopníkem francouzského vynálezu, vanadové oceli, jež byla velmi lehká a pevná. Nejdříve bylo ovšem třeba vyřešit jeden problém: žádný americký výrobce oceli neuměl tento materiál vyrobit. Ford tedy našel malou firmu v Cantonu v Ohio a sám zaplatil náklady na prvotní testy. Jak uvedl, „první kolo skončilo nezdarem. V oceli zůstalo jen velmi málo vanadia. Přiměl jsem je, aby to zkusili znovu, a napodruhé ocel obstála“⁴⁸. Nový produkt měl tažnost 170 000, tj. zhruba 260 procent běžné americké oceli. Vanadová ocel znamenala výrazné snížení hmotnosti Fordových automobilů – a tím i snížení spotřeby paliva – a přitom byla levnější než tradiční materiály. Dalším aspektem levných Fordových vozů byl nový výrobní systém, založený na produkci velkého množství vozidel s nízkými náklady. Ford vybudoval největší továrnu na světě – nikoli jen největší *automobilovou* továrnu – na rozlehlém, šedesátiakrovém pozemku v Highland Parku poblíž Detroitu. Továrna byla otevřena na Nový rok 1910 a zvýšení produktivity se záhy projevilo: „Porovnáme-li roky 1908 a 1911 – průměrný počet zaměstnanců vzrostl z 1 908 na 4 110 a množství vyrobených aut se zvýšilo ze zhruba šesti tisíc na téměř pětaticet tisíc. Všimněte si, že počet zaměstnanců se nezvýšil úměrně produkci.“⁴⁹

I když se však Fordovi podařilo zvýšit počet vyrobených vozů na jednoho zaměstnance na téměř trojnásobek během pouhých tří let a náklady na výrobu byly mnohem nižší než u kteréhokoli konkurenta, absolutní úroveň efektivity zůstávala nízká. Opravdový zlom nastal díky patentované inovaci, s níž přišli Fordovi výrobní manažeři: šlo o přechod od dávkové výroby na pásovou montážní linku. Stalo se to v roce 1913 a právě tehdy přišel Ford se svým proslaveným požadavkem, aby všechny jeho vozy byly černé, neboť jen japonská černá barva mohla schnout dostatečně rychle, aby to stačilo rychlosti montážní linky.

Zjednodušení výroby a zvýšení jejího objemu vedlo ke snížení ceny modelu T na 550 dolarů v roce 1914, během kterého se prodalo 248 307 vozů. Do roku 1917 cena klesla až na 360 dolarů a prodej vylétl na 785 432 vozů. V roce 1920 se prodalo na 1,25 milionu vozů modelu T. V porovnání s rokem 1909 snížení ceny o 63 procent – téměř na třetinu původní ceny modelu T, která i tak byla o pětinu nižší než u srovnatelných vozů – vedlo k tomu, že počet prodaných vozů Ford vzrostl sedmašedesátkrát.

Ve srovnání s objemem prodeje v letech 1905–1906 (rok předtím, než byla zahájena strategie zjednodušení) se objem prodeje v roce 1920 zvýšil 781krát. Vozy se staly jednoduššími a náklady na jejich výrobu se snížily. A snížení cen vedlo k ohromnému růstu celého trhu, stejně jako Fordova tržního podílu. Do roku 1920 tento podíl vylétl na 56 procent, tedy na trojnásobek největšího konkurenta, firmy General Motors, která produkovala pět různých automobilových značek. Ford se stal zdaleka nejziskovějším výrobcem aut na světě.

Sám Henry Ford byl překvapen tím, jak se zvýšila poptávka v reakci na nižší ceny. Snížení cen na 35–40 procent původní hodnoty vedlo ke znásobení prodeje více než 700krát. Tento vzorec se v naší knize bude opakovat – dopad masivní redukce cen na objem prodeje se téměř vždy hrubě podceňuje. Vztah mezi redukcí cen a posílením poptávky je asymetrický. Snížíte-li cenu na polovinu nebo i více, poptávka vzroste *exponenciálně* – desetkrát, stokrát či tisíckrát. Je to jeden z našich hlavních poznatků. Radikální snížení cen je jednou z nejmocnějších ekonomických pák.

Henry Ford je jedním z našich prvních cenových zjednodušovatelů. Jeho primárním cílem bylo dramatické snížení ceny aut – na méně než polovinu původní hodnoty. Z jeho zkušenosti jasně vyplývá, že redukce nákladů a cen není jednorázovou záležitostí, nýbrž se jedná o postupný, kontinuální proces, podpořený několika výraznými inovacemi – v případě Henryho Forda to byl zjednodušený automobil, zaměření na jediný model a pásová montážní linka – plus mnoho drobnějších inovací. Ceny se nemusí smršknout na polovinu ihned.

Namísto toho lze dosáhnout pozitivního sledu důsledků, kdy prvotní snížení nákladů vede k rozšíření trhu a většímu tržnímu podílu, přičemž větší objem výroby vede k následnému snížení nákladů a cen a dalšímu růstu poptávky. Zásadní roli ovšem hraje neochvějně odhodlání dosáhnout nejnižších možných nákladů a cen.

I když hlavním cílem Henryho Forda při zjednodušování bylo vždy snížení cen, usiloval i o dva další cíle – efektivnější automobil (vyšší přínos pro zákazníka) a takový vůz, jehož řízení a údržba by byly jednodušší (snadnější využití). Jedním z důvodů, proč byl model T efektivnější, bylo použití nového druhu oceli, jež byla současně pevnější i lehčí než předchozí typy. Fordův automobil byl díky tomu bezpečnější a úspornější než vozy konkurenčních firem. Navrhl svůj automobil tak, aby „jeho provoz byl jednoduchý – protože většina lidí nejsou mechaniky“¹⁰, zavedl planetovou převodovku, která usnadňovala změnu rychlostního stupně a řízení vozu. Ujal se slogan „Kdokoli může řídit forda“. Díky tomu, že vůz byl zjednodušen na čtyři konstrukční prvky (pohonná jednotka, kostra, přední a zadní náprava) a ke každé z nich bylo snadné se dostat, nebylo třeba žádných zvláštních dovedností při opravě porouchaných částí.

Všechny tyto konstrukční změny vedly k nižším nákladům, vyšší efektivitě a jednoduššímu ovládání. Fordovy vozy byly lehčí, úspornější, pevnější a spolehlivější. Jejich řízení, údržba a opravy byly jednodušší.

Výsledky

- Osobní jmění Henryho Forda bylo v roce 2008 odhadnuto časopisem *Forbes* na 188 miliard dolarů (podle hodnoty dolaru v roce 2008). Většinu z této sumy Ford odkázal Fordově nadaci. Ford kromě toho přišel s americkou reakcí na marxismus – s „fordismem“: Ten spočíval v masové produkci jednoduchých, dobře zkonstruovaných, levných produktů v kombinaci s vysokými platy zaměstnanců. Po úspěchu modelu T se Fordovi „dvořili“

američtí prezidenti a ovlivnil dokonce i industriální politiku Lenina, Stalina a Hitlera, ať už v dobrém či ve zlém.

- Společnost Ford Motor Company získala silnou značku, která přežila navzdory velmi špatnému vedení firmy (i v době, kdy ji řídil samotný Henry Ford a jeho syn Edsel). Firma existuje již více než 110 let a její současná hodnota dosahuje 59 miliard dolarů. Tato hodnota roste od roku 1906 každoročně o téměř 10 procent.¹¹
- Vytvoření ohromného globálního automobilového trhu.
- Větší svoboda lidí pramenící z větší mobility, které se dříve těšili jen privilegovaní jedinci.
- Ford byl předchůdcem některých velkých zjednodušovatelů, o kterých se píše v této knize a kteří se inspirovali jeho metodami.

Hlavní poznatky

1. Jedním ze způsobů, jak vytvořit obrovský nový trh – s jiným typem zákazníků, kteří jsou schopni nebo ochotni přistoupit jen na mnohem nižší ceny – je zjednodušit váš produkt tak, aby bylo mnohem jednodušší a levnější jej vyrobit a následně prodávat.
2. Chcete-li cenově zjednodušovat, musíte zredukovat ceny minimálně o 50 procent. Nemusí k tomu dojít naráz, musíte však snižovat náklady a ceny každý rok – zhruba o 10 procent ročně.
3. Poučte se od Forda:
 - Přepracujte svůj produkt od samotného základu, zbavte jej nepotřebných a nákladných částí.
 - Zredukuje množství produktových řad, a je-li to možné, zaměřte se na jediný, „univerzální produkt“.
 - Zredukuje množství součástek.
 - Odstraňte ozdobné a přebytečné části.

- Používejte odlišné, nové, lehčí a levnější materiály.
- Usilujte o větší objem výroby a výrobní prostory, které jsou mnohem větší než u vašich konkurentů.
- Organizujte práci tak, aby se maximalizovala specializace vašich zaměstnanců.
- Automatizujte výrobu.

4. Jste-li cenovým zjednodušovatelem, snižování cen je vaším hlavním cílem. Podobně jako Ford však současně zvyšujte kvalitu vašeho produktu, jeho přínos pro zákazníka a využitelnost, pokud toho lze dosáhnout bez vyšších nákladů.

2.

Miliardář, který jezdí autobusem

Dosahujeme dobrých výsledků malými prostředky.

Ingvar Kamprad

Ingvar Kamprad vybavil nábytkem více místností než jakýkoli člověk, který kdy žil na této planetě. Vybuodoval svou firmu z ničeho a docílil toho, že její hodnota přesahuje 40 miliard dolarů. A dokázal to jedinež díky zjednoduřování.

Ingvar Kamprad měl pouhých sedmnáct let, když založil společnost IKEA, která byla zpočátku zaměřena na zásilkový prodej. O pět let později začal prodávat nábytek. Jednoho dne prý nemohl naložit stůl do auta a kamarád mu poradil, ať odmontuje nohy stolu. Kamprada okamžitě napadlo, že by se nábytek mohl prodávat rozložený na jednotlivé části.¹ Uvědomil se, že polovinu prodejní ceny nábytku tvoří náklady na jeho přepravu. Pokud by tedy dokázal přimět zákazníky, aby si nábytek sami sestavili – s tím, že vyrobí jednotlivé části, které do sebe snadno zapadnou, a poskytnou zákazníkům jednoduchý návod – mohl by snížit náklady na polovinu. Bylo to opravdové zjevení.

Cílem firmy je vyrábět stylový nábytek za nízkou cenu. V roce 1976 Kamprad napsal *Testament obchodníka s nábytkem*, bibli své firmy.² Tato kniha zdůrazňuje jednoduchost jako prostředek, jak zákazníkům

nabízet nábytek za bezkonkurenční ceny. Jistě, nábytek IKEA by měl vypadat dobře; měl by být co nejstylovější; firma výrazně čerpá ze švédské tradice přirozenosti a kvality. IKEA však byla založena s myšlenkou, že její produkty by neměly stát více než polovinu – a raději třetinu – ceny obdobného nábytku či doplňků do domácnosti. V roce 1996 chtěla firma například prodávat hrnek za pět švédských korun (zhruba 40 pencí nebo 55 amerických centů). Velkou část nákladů tvořila přeprava, a tak IKEA vymyslela způsob, jak umístit 864 hrnků na jedinou paletu. Náklady se i poté zdály příliš vysoké, a hrnek byl přepracován tak, aby se na každou paletu vešlo 1 280 kusů. Díky dalším úpravám se na paletu podařilo umístit 2 024 hrnků. Převážné náklady se tím snížily o 60 procent.³

Posedlost cílovými cenami a úsporami pramení přímo od zakladatele firmy. Zaměstnanci dosud vzpomínají na den, kdy měl Kamprad převzít cenu Podnikatele roku. Ochranka jej tehdy viděla, jak na tuto slavnostní akci přijel autobusem, a do budovy jej nepustila.⁴

Proč je IKEA o tolik levnější?

Odpověď na tuto otázku z velké části tkví v přepravních nákladech. Uvědomte si, že stůl či knihovna, jež se prodávají v běžných obchodech, musí být přepraveny minimálně dvakrát a často třikrát – z továrny do skladu, ze skladu do prodejny, z prodejny do zákaznickova bytu. IKEA většinu těchto nákladů eliminuje. Její zboží vesměs cestuje na náklady firmy pouze jednou – od výrobce do prodejny. A vzhledem k tomu, že zboží je složeno v nízkých balících, je mnohem jednodušší a levnější jej přepravit a skladovat než v případě sestaveného nábytku. Jistě, *někdo* pak musí dopravit produkt k zákazníkovi domů a sestavit jej. Touto osobou je však samotný zákazník! Záhy se dostaneme k tomu, proč na to zákazníci velmi ochotně přistupují.

Nejprve bychom si ale měli říci, co dalšího IKEA dělá pro to, aby její ceny byly tak atraktivní. Kdyby šlo jen o to, že IKEA prodává

nábytek složený v nízkých balících, nebylo by těžké tuto strategii napodobit. Mnoho jiných firem dnes prodává nábytek v takovém balení. Nikomu se však zatím nepodařilo přiblížit objemu produkce firmy IKEA, jejímu úspěchu a neuvěřitelně nízkým cenám. Proč tomu tak je?

Odpověď zčásti spočívá v obrovských prodejnách, které IKEA vystavěla na předměstích velkých měst. Jsou mnohem větší než prodejny konkurentů ve všech zemích, v nichž IKEA podniká. Dalším důvodem je způsob, jakým tato firma své prodejny uspořádává. Od samotného počátku byly obchody IKEA obrovské a nabídly neobvyklý způsob, jakým jsou zákazníci lákáni ke zboží – IKEA jej odvážně nazývá „dlouhou přirozenou cestou“. Patří sem plynulé procházení prodejnou, podobně jako tematickým parkem, proti směru hodinových ručiček. V prodejnách je mnoho kategorií produktů a relativně nízký počet produktů v každé z těchto kategorií. Místo toho, aby zákazníci žádali prodavače o radu, musí si vybrat sami, s pomocí jednoduchých instrukcí, cedulí a velmi dobře sestaveného a masově šířeného katalogu. Poté naloží zboží do koše nebo tašky, zaplatí u pokladny a odvezou si jej domů.

IKEA tudíž získává pro sebe i své zákazníky dalších pět výhod týkajících se nákladů, kromě úspor souvisejících s přepravou:

- Nakupování pod jednou střechou. IKEA nabízí v podstatě všechny kategorie zboží, které potřebujete pro zařízení domácnosti, od lůžkovin až po umělecké předměty. Pro zákazníky je to praktické a zvyšuje to prodej.
- Vysoké prodeje v rámci jednotlivých obchodů v kombinaci s nižšími náklady pramenícími z jejich umístění mimo městská centra.
- Nízké náklady na prodavače, neboť jich není mnoho.
- Vysoký prodej skladovaných produktů, neboť ve skladech je relativně omezený sortiment v rámci každé produktové kategorie. Hrnky mohou být levné a veselé, nečekejte ale velký výběr.
- Díky tomu, že IKEA nejprve testuje nové designy v několika prodejnách, může si ověřit, které produktové řady se chytí a které nikoli, takže neobjednává výrobu velkého množství produktů,

jež by se neprodalo a muselo se zlevnit (obvyklá noční můra prodejců nábytku).

A to pořád ještě není vše. Srdcem jednoduchého systému firmy IKEA je odlišný způsob organizace tohoto odvětví. IKEA je maloobchodním prodejcem, současně však navrhuje svůj nábytek a pečlivě si vybírá jeho výrobce, kterým zadává velké objednávky na pouze malé množství produktů. Dramaticky to snižuje náklady těchto výrobců a zvyšuje to vyjednávací pozici firmy IKEA. Výrobci se tak stávají součástí systému IKEA.

Systém IKEA je mnohem jednodušší a efektivnější než tradiční způsob výroby a prodeje nábytku. Tradiční způsob znamená mozaiku vesměs malých výrobců, kteří prodávají nábytek menším prodejním řetězcům s tím, že o náročnou přepravu produktů do prodejen se v některých případech starají malé přepravní organizace patřící samotným výrobcům, většinou se však přeprava zadává externím logistickým firmám, jež se nespecializují na nábytek. Dokud se neobjevila IKEA, odvětví nábytku bylo chaotické – velmi komplikované v rámci všech tří fází (výroby, maloobchodního prodeje a distribuce). Mezi těmito fázemi fungovala jen chabá koordinace.

Ingvar Kamprad postupně celé odvětví přebudoval tak, jako to učinil Henry Ford v průmyslu automobilovém. Oba tito muži vyvinuli *nové obchodní systémy*, které zákazníkům přinesly mnohem lepší podmínky – mnohem nižší ceny a vyšší hodnotu za dané peníze – díky tomu, že se tato odvětví stala mnohem efektivnějšími. Automobily a nábytek jsou zjevně velmi odlišné produkty, přesto lze nalézt společné principy a v tom, co Kamprad a Ford dokázali. I vy můžete tyto principy napodobit, pokud existuje možnost jejich přenesení do vašeho odvětví:

- Jednoduchý design produktu, eliminující nadbytečné náklady.
- Omezená škála výrobků v každé kategorii, takže lze vyrobit a prodat více z každé produktové řady; náklady na skladování se díky tomu eliminují.

- Mnohem větší rozsah výroby.
- Výrazná redukce nákladů v každé fázi výroby a distribuce. Ford toho dosáhl díky zavedení montážní linky, zatímco Kamprad vymyslel funkční ekvivalent montážní linky ve svých prodejnách, kdy zákazníci mají na starosti většinu montáže jak v prodejně, tak u sebe doma.
- Krása Fordova a Kampradova systému spočívala v tom, že se staly *patentovanými* – specifickými pro svou vlastní organizaci, nedostupnými pro konkurenci. Když Ford postavil největší továrnu na světě, nebyl na trhu žádný prostor pro nikoho jiného, kdo by chtěl učinit totéž. Když Kamprad vybudoval svoje prodejny, nikdo jiný nemohl jeho systém okopírovat – trh nebyl v žádné z lokalit ani v globálním měřítku dostatečně velký. Kdyby postupoval příliš pomalu a nějakému imitátorovi by se podařilo společnost IKEA předčít tím, že by vybudoval podobný, ovšem rozsáhlejší systém, Kampradova firma by zkrachovala. Nikomu se to však nepovedlo. Kouzlo jeho nového obchodního systému spočívalo v tom, jak do sebe všechno zapadalo. Když si konkurence konečně uvědomila, jak tento systém funguje, bylo už příliš pozdě jej napodobit.

Jak IKEA láká zákazníky

IKEA by nevydělávala tolik peněz, pokud by nepřiměla zákazníky, aby oni sami přiložili ruku k dílu. Jak se jí však daří přesvědčit zákazníky, aby se tak namáhali? A proč na to klienti přistupují?

Zřejmou odpovědí jsou nízké ceny – o více než polovinu nižší než v rámci tradičního systému. Je to samozřejmě správná odpověď, není však kompletní.

Pokud by ceny byly jediným lákadlem firmy IKEA, měla by mnohem méně zákazníků. Když se však projdete prodejnou IKEA, nepotkáte v ní jen chudé studenty a mladé manželské páry, ale i mnoho zámožných lidí. Nemusíte jít ani do prodejny, stačí, když se projdete po

parkovišti a uvidíte spoustu vozů Volvo, BMW, Bentley nebo Jaguar. Chcete-li však pochopit, proč tomu tak je, měli byste přece jen do prodejny jít. Když zjistíte, co nakupující zažívají, uvědomíte si, že IKEA sice od svých zákazníků mnohé žádá, současně jim ale i mnohé poskytne – výhody, které v tradičních prodejnách nábytku nenajdete.

IKEA zvyšuje *užitečnost* svých produktů a zážitek z nakupování tím, že nabízí nákup pod jednou střechou. Návštěva prodejny může být pro rodinu celodenním výletem – jsou zde dětské koutky, prostory, kde si děti mohou hrát, a levné restaurace. Během víkendů a svátků jsou k dispozici baviči dětí, a to zdarma.

Produkty firmy mají kromě toho v sobě i kousek *umění*. Definujeme umění jako něco emocionálně přitažlivého či atraktivního, co nelze zredukovat na tvrdou ekonomickou prospěšnost. Výrobky IKEA jsou v souladu s touto definicí, neboť mají kvalitní design a jsou stylové.

IKEA rovněž usnadňuje dostupnost pro zákazníky. Je snadné její prodejny najít – díky obrovskému modrožlutému logu – a k dispozici jsou rozlehlá, bezplatná parkoviště. V prodejnách jsou mnohem větší skladové kapacity než kdekoli jinde. A téměř kterýkoli z produktů si lze odvést okamžitě – zákazníci nemusí čekat, až jim bude zboží doručeno.

Pro mnohé zákazníky tyto výhody nakupování v prodejnách IKEA – kromě nízkých cen – vyvažují nebo dokonce převažují nevýhody (zejména čas a úsilí zákazníků, jež systém IKEA vyžaduje). Právě v tomto ohledu byl však Ingvar Kamprad obzvlášť mazaný. Když se zamyslíte nad výhodami nesouvisejícími s cenou, uvědomíte si, že mají jednu věc společnou: *jsou buď relativně levné, nebo dokonce přinášejí firmě IKEA další zisky*. Několik kejklířů nebo kouzelníků, kteří baví velké davy lidí, nestojí příliš peněz, a pokud přilákají několik dalších rodin, pak se bohatě vyplatí. Restaurace přinášejí zisky. Jestliže se mladý pár rozhodne zůstat v prodejně déle díky dětskému koutku, je pravděpodobné, že v prodejně utratí víc. Kvalitní design není o nic dražší než design špatný. Logo firmy funguje jako levná propagace a většinou ho lze vidět z nedaleké dálnice nebo městské třídy. Pozemek, na kterém prodejna stojí, je vesměs levný, obvykle zakoupený v oblasti, kde nejsou

žádné jiné obchody. Ani parkoviště tedy nejsou nákladná. V prodejnách je mnoho skladovaného zboží, jelikož však prodejny přitahují velké množství zákazníků, obměna zboží je vyšší než u tradičních prodejců.

Zatímco IKEA nabízí svým zákazníkům tyto finančně nenáročné (nebo i ziskové) výhody, rozhodla se, že *nebude* poskytovat některé typické – drahé – služby. Kdyby například IKEA měla mnoho dobře placených prodavačů poflakujících se po prodejnách, tyto náklady by výrazně snižovaly zisky. Kdyby si zákazníci sami nesestavovali nábytek, jeho cena by byla téměř dvojnásobná. Jeden z hlavních principů Ingvara Kamprada zní: „Dosahujeme dobrých výsledků malými prostředky... Žádné řešení nás nezajímá, dokud neznáme jeho cenu.“⁵

Tak jako Ford, i Kamprad byl cenovým zjednodušovatelem. Společnou taktikou při cenovém zjednodušování je omezení některých drahých služeb a jejich nahrazení množstvím levných (v ideálním případě ziskových) služeb. A jak jsme viděli, IKEA přesně toto dělá.

Hlavním cílem je snížit ceny, a přitom nabízet „levné“ nebo „bezplatné“ výhody, jež přilákají více zákazníků. K těmto výhodám patří *snadné použití, vyšší přínos pro zákazníka a umění*. Mohou sloužit jako vzor pro kteréhokoli zjednodušovatele, který chce vymyslet levné nebo bezplatné výhody pro své zákazníky. Dalšími silnými zbraněmi v arzenálu každého zjednodušovatele jsou vynalézavost, velký objem produkce, schopnost vnímat dotyčný byznys z pohledu klienta (IKEA je v tomto ohledu velmi dobrá), rozčlenění zákazníků (pečlivý výběr cílového trhu s tím, že víte, kdo do něj patří a kdo ne) a velmi tvrdý postoj, pokud jde o odstranění některých nadbytečných funkcí, jež zvyšují náklady nebo komplikují celý obchodní systém.

Významným testem pro jakýkoliv nový systém zjednodušující firmy však je z dlouhodobého hlediska to, zda konkurence může tento systém napodobit nebo vylepšit. Je-li nový obchodní systém dostatečně odvážný, eliminuje tradiční výhody, kterých je zákazník ochoten se vzdát výměnou za výrazně nižší ceny, a pokud systém poskytuje další výhody, které jsou současně levné a unikátní, pak se riziko napodobení nebo nahrazení dramaticky snižuje. Tržní podíl je další hrází bránící

systém před napodobením. Pokud jako IKEA ovládnete více než polovinu relevantního trhu (v případě firmy IKEA je to trh s nábytkem, který si zákazník sám sestaví) a vaše organizace je desetkrát větší než kterýkoli konkurent, je pravděpodobné, že vám nic nehrozí, i kdyby některý konkurent přišel na to, jak znovu srazit ceny na polovinu. V případě firmy IKEA se to jeví jako velmi nepravděpodobné.

Výsledky

- IKEA vytvořila trh se stavebnicovým nábytkem a nabízí elegantní, levné výrobky desítkám milionů zákazníků.
- IKEA je největším světovým retailovým prodejcem nábytku, její roční tržby dosahují 29 miliard eur. Na klíčových evropských trzích je IKEA téměř desetkrát větší než její nejbližší konkurent.
- Zatímco dané odvětví roste ročně o 2 procenta, IKEA dosahuje růstu o 14 procent.
- IKEA je výrazně zisková, její provozní marže přesahují 15 procent – což je přes dvakrát více než u zbytku odvětví. Hodnotu firmy odhadujeme na 47 miliard dolarů.

Hlavní poznatky

1. IKEA je důkazem, že při patřičné představitosti a s využitím náležitého vzoru lze ceny snížit na méně než polovinu – v případě této firmy to byla redukce o 50 až 80 procent.
2. Ingvar Kamprad vytvořil nový obchodní systém, založený na tom, že si zákazník sám sestaví nábytek, na stylovém designu produktů, gigantických prodejnách, vysokém objemu prodeje v každé produktové řadě a dohledu na výrobce nábytku, kteří jsou integrováni do systému IKEA. Umíte si představit nový

obchodní systém v rámci vašeho odvětví, díky kterému byste mohli srazit ceny o více než 50 procent?

3. IKEA vtáhla své zákazníky do výrobního a prodejního procesu a přiměla je, aby oni sami odvedli velkou část práce. Opět se zamyslete nad tím, zda ve vašem odvětví je něco podobného možné.
4. Zákazníci na tuto hru přistupují nejen díky extrémně nízkým cenám, ale i díky tomu, že jim IKEA nabízí výhody a zážitky, kterých se u ostatních prodejců nedočkají. Mohla by i vaše firma – nebo nový podnik – nabídnout zákazníkům výhody, jež by vás příliš nestály nebo by dokonce zvýšily vaše zisky?
5. Systém firmy IKEA se dnes jeví jako nedobytný, neboť její tržní podíl a velmi vysoký objem prodeje ji chrání před imitátory. To se přitom nemuselo podařit, kdyby rychle uvažující konkurent dostatečně rychle napodobil systém IKEA a uplatnil jej mimo Švédsko. Jestliže tedy vymyslíte fungující způsob cenového zjednodušení, uplatněte jej co nejdříve v mezinárodním měřítku, aby jej lokální konkurenti nemohli okopírovat.

3.

Potravinová montážní linka

Designer ví, že dosáhne dokonalosti nikoli tehdy, když už není co přidat, ale když není nic, co by se dalo ubrat.

Antoine de Saint-Exupéry¹

Tři muži vytvořili tuto zlatou ikonu, kterou znají a milují (či nenávidí) lidé po celém světě. Zjednodušování funguje naprosto stejně jak u služeb, tak u produktů, a to ze zcela stejného důvodu.

Jednoho dne v roce 1954 dvaapadesátiletý muž, který na tom nebyl zdravotně nejlépe, letěl z Chicaga do Los Angeles. Následujícího dne jel autem zhruba šedesát mil směrem k Mohavské poušti. Jeho cílem byla nevelká, osmihranná budova, stojící na jednom z nároží malého města. Cizince tato skromná stavba nenadchla. Nepůsobila tak, jak si ji představoval podle toho, co slyšel.

Krátce před jedenáctou hodinou začali přicházet zaměstnanci – muži oblečení do stylových bílých košil, elegantních kalhot a s papírovými klobouky na hlavách. Cizinci se to líbilo. Muži počali do budovy svážet vozíky naplněné jídlem a nápoji takovým tempem, že připomínali mravence hemžící se kolem pikniku. Postupně přijížděla první auta, parkoviště se brzy zaplnilo a začaly se tvořit fronty zákazníků.