

## Zásady přežití v tornádu

---

**Letos musela ukončit činnost celá řada elektronických obchodů a propad tržní hodnoty se nevyhýbá ani těm největším. Tyto potíže mají společného jmenovatele. Podniky typu Amazon.com se stávají obětí špatné “uřiditelnosti” firem podnikajících na exponenciálně rostoucím trhu. Stávají se obětí mýtu, kterým je snaha o dosažení “kritického podílu na trhu”.**

Skutečně lze jen velmi těžko dosáhnout významného podílu na trhu v situaci, kdy se samotný trh, tedy počet obyvatel Země, kteří používají internet, každým rokem zdvojnásobuje a kdy není prozatím možno dohlédnout na konec tohoto procesu. Znamená to ale, že by se firmy neměly soustřeďovat na podnikání ve vysoce rostoucích trzích?

Samozřejmě má smysl soustřeďovat se na rostoucí segmenty. Má to ale jednu podmínku: musíme zároveň udržet nad situací kontrolu. Můžeme to říci i jinak: Pokud máme plán, může se stát, že neuspějeme; pokud však plán nemáme, nebo nekontrolujeme jeho realizaci, nemůže se stát, že bychom uspěli.

Dnešní trh uživatelů internetu může díky svému obrovskému růstu připomínat tornádo. O tornádu už bylo napsáno mnohé. Asi nejznámější kniha popisující situaci tornáda je od Geoffreyho A. Moora a jmenuje se Inside the Tornado. Popisuje základní vlastnosti technologického adopčního cyklu a zároveň poskytuje firmám návod, jak tornádo vyvolat a jak se chovat v jeho jednotlivých fázích. Tato kniha ale nedává návod, jak se chovat na trhu, který je sám o sobě tornádem, tedy jak se chovat v oblasti internetového podnikání. Na rozdíl od klasického tornáda vyvolaného technologií určité firmy totiž nemá internet ani svého vlastníka, ani svého provozovatele. Dokonce v něm nelze identifikovat ani “vůdčí firmu oboru”. Internet je – do značné míry podobně jako například osobní počítače – totiž pouhým prostředím, které samo o sobě nemá definované použití. Až jeho jednotlivé aplikace z něj dělají něco užitečného a vymezují oblast potenciálních zákazníků. Firmy působící na internetu jsou tak v roli společností dotvářejících takzvaný úplný produkt, tedy takovou aplikaci technologie, která uspokojí potřeby zákazníků v dané, přesně vymezené oblasti. Ve své úzce vymezené oblasti konkrétní aplikace internetu může vůdčí firma existovat, může dokonce nastartovat své vlastní tornádo. V internetu samotném však nikoliv.

### Problém elektronických podniků

V podstatě každý trh můžeme přirovnat k ekosystému, který není nijak centrálně řízen a který se vyvíjí v procesu velmi připomínajícím proces přirozeného výběru. S tím rozdílem, že klasický trh je vcelku stabilní množina lidí a podniků, která nijak dramaticky neroste. Při podnikání na internetu je oproti tomu celý trh tornádem. Internetové prostředí se podobá městu, do kterého se každým rokem přistěhuje 100 % nových obyvatel. Takový trh ovšem není příliš stabilní a platí v něm jiné zásady než na trhu klasickém.

Jiným příkladem podobně rostoucího (ale dnes již saturovaného) trhu může být trh “IBM PC kompatibilního” softwaru. Co ale činí internetový trh výjimečným a těžko porovnatelným s jakýmkoliv jiným trhem, je dlouhodobost jeho růstu (růst počtu jeho uživatelů má své počátky v období studené války a dosud pokračuje – po dobu přesahující 40 let) a dnes i tempo jeho růstu (od samého počátku jde o geometrický růst, dnes se však již dostal do řádu stovek milionů nových uživatelů ročně). Právě tento prvek je novou vlastností vnějšího prostředí, se kterou dosud podniky nemají zkušenosti, o které dosud neexistuje literatura, ale se kterou se elektronické podnikání musí již dnes prakticky vyrovnávat.

### Jak uřídit elektronický podnik

V čem tedy spočívá problém Amazonu a jiných elektronických obchodů, které masivně investují do získání “podílu na trhu”? Ten problém je jednoduchý: těžko můžeme dělat (úspěšně) business, který se nám od počátku vymyká z rukou. Základním parametrem, o kterém bychom měli umět od samého počátku rozhodovat, je break even, tedy okamžik, kdy se nám naše investice začnou vracet. Na tomto

parametru stojí celý business plán, včetně otázky, zda je náš podnikatelský nápad vůbec životaschopný. Pokud ovšem takový plán nemáme (nebo pokud se náš break even začne odsouvat do dalekého neznáma), je velmi nepravděpodobné, že naše cesta k tomuto kýženému okamžiku vůbec povede.

## Těžká cesta k profitabilitě

Každé podnikání probíhá v rámci trhu, v rámci něhož si vymezíme naši cílovou skupinu. Pokud ve vymezené oblasti usilujeme o prvenství, tedy o to, stát se v oboru naší činnosti de facto standardem, potřebujeme získat v cílové skupině našich zákazníků určitý podíl a být pro tyto zákazníky preferovaným dodavatelem. Až poté, kdy tohoto kritického podílu dosáhneme, můžeme omezit naše investice do rozvoje trhu. Teprve pak přijde – obrazně řečeno – doba sklizně. Už jsme ovšem uvedli, že základním rozdílem mezi trhem běžným a trhem internetovým je dynamika růstu. Náš cíl, dosáhnout kritického podílu na trhu, může být dobře realizovatelný na statickém trhu. Tam se pohybujeme ve vyzkoušených obchodních modelech: dokážeme plánovat podíl, kterého potřebujeme dosáhnout, čas, kdy cíleného podílu dosáhneme, a dokážeme si proto i spočítat náklady, které k našemu cíli povedou.

Pokud bychom ale totéž zkusili na internetovém trhu, náš úkol se stává velmi náročným až nemožným. Na tento trh totiž neustále přibývají noví uživatelé. Nově příchozí přitom nejsou zatíženi jakoukoliv zkušeností, zpravidla o existenci našeho podniku v okamžiku svého vstupu na trh vůbec netuší, a musíme o ně tedy bojovat zcela od začátku, se všemi ostatními a s náklady, které s tím souvisí.

Situace by se dala přirovnat k úkolu vystoupat po schodišti do dvou třetin jeho výšky. K výstupu je samozřejmě zapotřebí určitá energie. Stoupání po schodišti je symbolem získávání podílu na trhu, vynaložená energie symbolizuje potřebné náklady. Takto lze modelovat získání podílu na klasickém trhu. Pro internetový trh ale náš úkol poněkud pozměníme: klasické schodiště vyměníme za novější technologii – pohyblivé schody, a ty navíc spustíme tak, aby se pohybovaly proti nám. Moderní regulační technika navíc zajistí, aby se pohyb schodů neustále zrychloval. I kdybychom do oněch vytoužených dvou třetin vůbec někdy vyšli (a některým elektronickým obchodům se to opravdu podařilo), zdaleka nemáme vyhráno. Nemůžeme se totiž zastavit a odpočinout si. Odpočinek (tedy omezení investic) by znamenal okamžitou ztrátu pozice, kterou jsme tak pracně a nákladně budovali.

Co tedy můžeme v takové situaci dělat? Existují naštěstí dvě metody, které nám umožní převést “bláznivý” internetový trh do mnohem konzervativnější a tradičnější formy. Tu první nazvěme metodou prostorového omezení, tu druhou metodou časového omezení.

## Omezení cílového trhu

Na začátku každého obchodního plánu je (tedy měla by být) definice naší strategie, která odpovídá na otázky, proč a v čem budeme lepší než ostatní a samozřejmě i komu chceme nabízet naše produkty. Ta druhá otázka – komu – vlastně definuje naše potenciální zákazníky. Jinými slovy, než začneme vůbec podnikat, musíme si vymezit cílový segment našich zákazníků. V této chvíli nám ovšem nikdo nebrání, abychom si náš cíl definovali s přihlédnutím k vlastnostem internetu, abychom tedy zvolili takovou oblast, která je vcelku klidná a neroste. Příklady “klidných vod” na internetu nalezneme zejména v segmentech, které již samy vysoké adopce dosáhly. Takovou oblastí může být prodej letenek (většina lidí, kteří létají, patří již nějakou dobu mezi uživatele internetu) nebo distribuce odborné literatury pro internetové specialisty (zde je shoda dokonce sto procentní). Naopak sem nepatří například zásuvné moduly (pluginy) do browserů, hry, a samozřejmě ani obecně zaměřené internetové obchody.

Pokud se tedy rozhodneme provozovat například elektronický obchod nebo jakoukoliv elektronickou službu, máme celou řadu možností vybrat si takový trh, který je zvládnutelný klasickými manažerskými metodami.

Pokud ale máme dobrý důvod tak neučinit a zaměřit se na takovou část trhu, která exponenciálně roste, můžeme použít naši druhou metodu.

## Časové omezení

Pokud vyfotografujeme i velmi rychlý pohyb v dostatečně krátkém časovém intervalu, pohyb zmizí a získáme iluzi statického obrazu. Podobnou myšlenku lze použít i pro “zkrocení” internetového trhu.

Jestliže činí velikost meziročního růstu klasického trhu, která je pro nás ještě manažersky zvládnutelná, řekněme 10 %, můžeme vytvářet plán pro takové časové období, kdy se ani internetový trh nerozroste o více. Pokud tedy budeme plánovat internetové projekty v délce nepřesahující řekněme pět týdnů, můžeme se k internetovému trhu chovat velmi podobně jako ke klasickému trhu, na který jsme zvyklí. V rámci tohoto časového okna se totiž naše zákaznická základna výrazně nezmění.

## Metoda posuvného okna

To ale samozřejmě neznamená, že se musí v rozmezí několika týdnů stihnout totéž, co jinak trvá měsíce a roky. Znamená to ale, že si musíme své cíle plánovat postupně a v mnohem kratším horizontu. Čím dynamičtější je námi cílený trh, tím by naše cíle měly být kratší – tedy jednodušší a skromnější. Po realizaci jednoho plánu může samozřejmě přijít plán další, který na něj navazuje. Na internetu tak mohou vzniknout projekty stejného rozsahu i trvání jako v klasickém podnikání. Rozdílné je ale plánování, které se musí mnohem častěji adaptovat na skutečnou situaci. Tento model řízení projektu můžeme znázornit postupně se posunujícím oknem. Délka tohoto okna závisí na aplikaci dvou výše uvedených pravidel.

## Jak získat čas

Uvedené desetinásobné zkrácení našeho času platí pouze v “nejhorším” případě, tedy v situaci, kdy svůj podnik zaměřuji na celý, a tedy exponenciálně rostoucí trh internetu. Nic mi totiž nebrání kombinovat časové omezení s prostorovým. Jakmile omezím svoji cílovou skupinu zákazníků, získám pro svůj projekt více času. A naopak: jakmile svoji cílenou skupinu rozšířím na velmi rychle rostoucí trh, musím se pohybovat mnohem rychleji, a tedy mnohem skromněji. Tímto způsobem ovlivňuji délku posuvného okna svého projektu.

Lze proto říci, že na začátku přípravy dnešních business plánů by se neměl vynechat jeden nový krok: ohodnocení míry růstu cílového segmentu. Čím rychleji rostoucí segment cílíme, tím kratší musí být jednotlivé etapy našeho podnikatelského plánu. Uvádí se, že průměrná doba od nápadu k realizaci internetového projektu dnes činí cca 60 až 90 dní. To dobře koresponduje s našimi závěry.

## Budování značky v posuvném okně

V budování internetového projektu v situaci externího tornáda nám ještě chybí jedna důležitá součást – značka. Jak jsme již uvedli minule, značka je nejdůležitější hodnotou každé virtuální firmy (virtuální firmou je firma složená z firem vlastněných různými subjekty, které dynamicky spolupracují na obsluhu konkrétních zakázek). Značka bude mít nezastupitelnou úlohu i při vytváření našeho internetového projektu.

V tradičním světě má značka roli navigátora, tedy symbolu, který odlišuje naše zboží a služby od nabídky konkurence. Ve světě virtuálních firem role značky ještě poroste: značka je totiž jednou z mála věcí, které skutečně vlastníme. Moji dodavatelé mohou být, a v nové ekonomice stále častěji také jsou, nezávislými firmami. Nevlastním ani prodejní řetězec směrem ke svému zákazníkovi (v případě elektronických obchodů je tímto řetězcem prostě sdílený internet). Nevlastním logistické a často ani finanční služby. Ve svém podnikání se proto musím odlišit pouze svou nabídkou. Abych ale mohl tuto svou nabídku učinit dostatečně známou v oblasti svého cílového trhu, musím pro ni vytvořit symbol. Něco, co je jednoduše komunikovatelné, něco, co si lidé zapamatují a co si spojí s pozitivními pocity. Jinými slovy, pro své podnikání musím vytvořit snadno pochopitelnou zkratku, a tou je právě moje značka.

Pro konkrétní příklady se můžeme ohlédnout do světa velkých existujících značek. Například Volvo je synonymem bezpečného auta. Výrobce by ale udělal chybu, kdyby se tuto značku snažil prezentovat zároveň jako značku nejrychlejších vozů. Tím by totiž přišel o její základní hodnotu, kterou je všeobecně známé spojení značky s určitou pozitivně vnímanou vlastností. Jiným příkladem může být Coca-Cola. Na příkladu Coca-Coly je vidět, že právě značka je největší hodnotou firmy. Tou hodnotou není kupodivu originální a utajovaný recept, jak bychom mohli zprvu soudit: vždyť jej firma sama v průběhu historie měnila – a dokonce přidávala recepty nové. Receptura (neboli obecně know-how, například konkrétní typ vozu, konkrétní nápoj nebo konkrétní webová aplikace) je důležitá pouze ve fázi budování značky. Pak již žije značka svým vlastním životem a přináší nám svoji hodnotu. Hodnotu značky realizujeme tím, že ji použijeme v prodeji našeho zboží: zboží s kvalitní značkou se totiž

prodává lépe než zboží bez značky. Naše značka je tím hodnotnější, čím lépe funguje v prodeji, tedy čím více lidí značku zná. Tím je ale zároveň obtížnější a nebezpečnější měnit její obsah. Již ve fázi budování značky bychom tedy měli mít cílový obsah naší značky na paměti a jednotlivými kroky v rámci našeho posuvného okna jej pouze dotvářet. Obsah značky nemůžeme měnit, můžeme jej pouze upřesňovat. Měli bychom tedy myslet několik kroků – tedy několik oken – dopředu. Kromě taktického plánu v rámci každého okna musíme proto mít také vizi našeho podniku, do které jsme zahrnuli cílovou pozici naší značky.

## Základní dilema elektronického podnikání

Vzijme se nyní do role začínajícího internetového podnikatele. V této fázi mám pouze nápad; pro svůj úspěch v elektronickém podnikání potřebuji tedy přetvořit tento nápad v řešení a vybudovat svoji značku. Mým cílem je samozřejmě taková značka, která mě odliší od mé konkurence – jiná značka by ke mně zákazníky nepřiváděla. Musím si proto vytipovat oblast nabídky zboží nebo služeb, která je ještě prázdná, a snažit se umístit svoji nabídku právě do ní. Zároveň ale musím být velmi opatrný: moje počáteční nabídka může být pouze taková, jakou dokážu realizovat v rozumném časovém rámci. Jinými slovy, v rámci svého prvního posuvného okna (a pak samozřejmě i v rámci každého dalšího) mohu definovat jen takovou značku, kterou dokážu technicky realizovat během délky trvání okna. Situaci ilustruje náš obrázek.

Každý projekt trvá určitou dobu, a pokud si zvolím příliš vysoké cíle, projekt neuřídím. Nepísané pravidlo systémové integrace například říká, že žádný implementační projekt nemá trvat déle než jeden rok. To platí i v internetovém podnikání; tam ale navíc o tom, jaký časový rámec je ještě rozumný, rozhoduje i dynamika růstu cílené skupiny uživatelů. Právě podle toho si musíme stanovit délku našeho okna.

A tím se dostáváme k základnímu dilematu internetového podnikatele. Na jedné straně stojí naše snaha nabídnout od samého počátku služby, které nás odliší od konkurence (na tomto základě totiž budujeme svoji značku), na druhé straně pak stojí problém realizace takového kroku během časového rámce, který nám je po aplikaci časového a prostorového omezení vyměřen. Pokud jsme příliš ambiciózní, situaci neuřídíme a dostaneme se do zakázaného území v pravé horní části obrázku.

Stejně smrtelnou chybou by ale bylo nedat naší značce šanci: neposkytnout jí do vínků takovou funkci, kterou by se mohla odlišit od jiných, již existujících značek. Zůstali bychom totiž na území konkurence. Kdybychom například otevřeli server, který nabízí grafy vývoje akcií vybraných titulů, přidali bychom se pouze do zástupu služeb, které již v tomto oboru delší dobu působí. Pro budování značky bychom i v tomto případě udělali medvědí službu, prostě proto, že bychom naši značku spojili s průměrem. Ani to si ve fázi budování nesmíme dovolit.

Nejzrádnější je ale levý horní roh našeho grafu: na první pohled totiž zní lákavě postavit svoji značku jako “nejlepší portál”, nebo třeba i úžeji “portál pro veškeré informace, jak zacházet s vašimi financemi”. Taková strategie je ale chybná, protože mi za prvé nedovoluje budovat moji značku, která by byla dostatečně odlišná od existujících služeb, a za druhé mě můj příliš ambiciózní cíl dovede k neodvratitelným problémům při jeho realizaci. V praxi to vypadá tak, že nejprve vzbudím obrovská očekávání, a hned poté je nejsem schopen splnit. Lidé by si například stěžovali, že na mém serveru nenašli služby, které by oni sami na “obecném finančním portálu” čekali. Výsledkem je zákonitě a nenávratně poškození naší značky.

V každém kroku naší internetové strategie proto musíme přidat k naší značce něco nového, co ji doplňuje a odlišuje od konkurence; zároveň však musíme volit jen takové kroky, které dokážeme v daném čase technicky zvládnout. Musíme také velmi dbát na to, aby se našimi postupnými kroky obsah značky neměnil, může se pouze budovat a dotvářet.

Jako příklad úspěšného postupu z internetového světa bychom mohli uvést portál Yahoo.com. Každé nové vylepšení této služby pouze doplňuje již existující vybudovanou značku a posiluje její vnímání jako nejnavštěvovanějšího světového portálu. Jako příklad špatné manipulace se značkou můžeme uvést Amazon.com, který svými masivními akvizicemi diverzifikuje svoji původní činnost (prodej knih), kterou přitom dělal dobře.

## Zásada řízeného růstu

V obchodě (ale i v živých organismech obecně) platí jedna zásada: je nutno růst, ale zároveň je

zapotřebí situaci řídit. Pokud nepostupuje organismus při svém růstu plánovitě, stane se obětí zhoubného bujení. Pokud neřídím růst podniku, podnik se mi rozpadne. Vracíme se tím k základním pravdám, které nezávisí na internetových technologiích: v podnikání musíme postupovat takovými kroky, aby každý další krok navazoval na něco již vybudovaného, na něco, co již existuje. Metoda posuvného okna je aplikací této pravdy v tornádu internetového trhu.

*Jiří Donát*  
*jiri.donat@deloitte.cz*