



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Efektuace: podnikatelské a kreativní myšlení



Lukáš Durda

Obsah

Úvod	5
1 Podnikání: představy a realita	6
1.1 Podnikání a podnikatelské myšlení	6
1.2 Vyvracení mýtů o podnikání	7
1.2.1 Podnikání není jenom o startupech	7
1.2.2 Podnikatelé nemají žádný soubor speciálních vlastností	9
1.2.3 Podnikání se lze naučit (je to metoda, která vyžaduje praxi)	9
1.2.4 Podnikatelé nejsou hazardéři	10
1.2.5 Podnikatelé spolupracují více než soupeři	10
1.2.6 Podnikatelé spíše jednájí, než plánují	10
1.2.7 Podnikavost je celoživotní kompetence	10
1.3 Úspěch a neúspěch v podnikání	10
2 Plánovat, či jednat (efektuační a kauzální logika)	16
2.1 Kritika podnikatelských plánů a plánování	17
2.2 Základní vymezení teorie efektuace	18
2.3 Efektuační principy	19
2.4 Cyklus/proces efektuace	22
3 Začněte s tím, co máte (princip I: lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše)	25
3.1 Čím začít: cíli, nebo prostředky?	25
3.2 Efektuační prostředky: kdo jsem, co znám, koho znám	27
3.3 Exaptace a adaptace	29
4 Neriskujte více, než musíte a chcete (princip II: přijatelné ztráty)	32
4.1 Přijatelné ztráty namísto potenciálních zisků	32
4.2 Podnikatelé a bankéři: rozdíly v přístupu k riziku	34
4.3 Bootstrapping	36
5 Vytvářejte partnerství (princip III: háčkovací)	42
5.1 Partneři jako spoluvůrci	42
5.2 Puzzle vs. patchwork	43
5.3 Efektuace, partnerství a mezinárodní firmy	44
6 Využívejte překvapení (princip IV: citronádový)	48
6.1 Nahodilosti a překvapení z pohledu efektuační logiky	48
6.2 Příklady z historie	49

6.3	Nahodilosti jako zdroje	50
7	Za vším hledejte člověka (princip V: pilot v letadle)	55
7.1	Trendy jako zdroje příležitostí v podnikání	55
7.2	Lidský faktor jako hybná síla příležitosti	56
7.3	Ne-prediktivní kontrola	57
8	Růst a inovace (efektuační intrapodnikání)	62
8.1	Základní vymezení intrapodnikání	62
8.2	Bariéry a facilitátory intrapodnikání v organizaci	65
8.3	Efektuace při řízení projektů v organizacích	67
8.3.1	Efektuační principy v korporacích	68
8.3.2	Příklad korporátního projektu s využitím efektuační logiky	69
9	Vytváření sociální hodnoty (efektuační sociální podnikání)	75
9.1	Sociální podnikání	75
9.2	Sociální podnikání a efektuace	77
10	Marketing trochu jinak (efektuační marketing)	82
10.1	Tradiční vs. podnikavý marketing	82
10.2	Efektuační marketing	85
	Použité zdroje	90

Úvod

Podnikání představuje klíčový faktor ekonomického a společenského rozvoje. Přispívá k dlouhodobému zajištění zaměstnanosti, ekonomického růstu a bohatství. Zároveň představuje příležitost k osobnímu naplnění a realizaci vlastních tužeb a potřeb.

Mnoho škol a vzdělávacích institucí nabízí kurzy a programy z oblasti podnikání. V programech a kurzech zaměřených na rozvoj podnikatelských dovedností od počátku dominoval, a stále dominuje, tzv. procesní přístup. Výuka obvykle probíhá postupně od identifikace příležitosti přes vývoj konceptu a získávání zdrojů až k implementaci příležitosti a k exitu. Podle tohoto pojetí výuky lze v podnikání dobře plánovat a předvídat. V poslední době však roste zájem o kreativní (tzv. efektuační) přístup. Podnikání podle zastánců tohoto přístupu nemůže být nadále chápáno jako lineární proces, ale jako způsob myšlení a jednání v podmínkách nejistoty a neurčitosti. Efektuační přístup mění tradiční pohled na to, co podnikatelé dělají, jak jednají a jak uvažují. Efektuační přístup zdůrazňuje kreativitu a flexibilitu namísto teoretického vymýšlení nápadů, psaní plánů a dělání předpovědí.

V českém prostředí není efektuační přístup ve vzdělávacích programech rozšířený. Poněkud neskromně se domníváme, že tento studijní text je prvním komplexnějším seznámením s podnikáním dle efektuačních principů v českém jazyce (s využitím zahraničních pramenů).

V rámci programu je posluchačům nejprve ukázáno, že podnikání nemusí začít nějakým geniálním nápadem, do kterého je nutné investovat milióny korun. Posluchač se postupně seznámí s pěti principy, které zkušený podnikatelé využívají při svém rozhodování a jednání. Tyto principy se liší od principů známých z tradičních manažerských teorií a od zažitých představ o podnikání. Poté jsou posluchačům vysvětleny možnosti uplatnění principů v existujících organizacích a v neziskovém sektoru. Na závěr se posluchači seznámí s přístupem k marketingu, který využívá efektuačních principů.

Program je určen širokému spektru zájemců:

- Zájemcům o podnikání může ukázat, že není nutné čekat na dokonalou příležitost a že je možné začít s omezenými finančními zdroji s využitím dostupných prostředků.
- Zkušeným podnikatelům může napomoci rozvíjet postupy a uvažování, které sice intuitivně aplikují, ale neuvažují o nich v daném rámci a kontextu. Získají nový pohled na vytváření firem, produktů a trhů.
- Zaměstnancům, kteří nechtějí rozjet vlastní firmu, ale chtějí v práci uplatňovat kreativitu, podnikavost a inovace. Principy prezentované v textu lze totiž aplikovat i v rámci stávajících organizací.

Výklad i příklady firem uvedených v textu ukazují, že efektuační logika není sice zárukou úspěchu, ale je cestou k vytváření nových originálních příležitostí bez přílišného rizika a že tato cesta může vést k pozitivní společenské změně. Důležité je jednat. Začít je možné hned.

1 Podnikání: představy a realita

Cíle kapitoly:

- Seznámit se základním vymezením podnikání a podnikatelského myšlení.
- Vysvětlit různé formy a oblasti podnikání.
- Vyvrátit časté mýty o podnikání.
- Ukázat různorodost vnímání úspěchu a neúspěchu v podnikání.

Klíčové koncepty:

- podnikání
- podnikatelské myšlení
- formy podnikání
- úspěch a neúspěch
- Global Entrepreneurship Monitor

Většina z nás má představu o tom, co podnikání obnáší. Tento obraz si vytváříme často bez přímé vlastní podnikatelské zkušenosti. Vycházíme z toho, co o podnikání slyšíme či čteme. Takto vytvořené představy pochopitelně mohou, ale spíše nemusí odpovídat realitě.

Jeden z předních českých odborníků na podnikání Robert Vlach upozorňuje na nebezpečí, které v sobě mají „romantické představy, předsudky, případně úplná nevědomost...“, které „mohou rozjezd podnikání dost zkomplikovat“ (Vlach, 2017, s. 24). Uvádí příklad z restauračního podnikání. Mnoho lidí si chce založit vlastní restauraci či bistro, přestože se jedná o velice těžké a náročné podnikání s vysokou mírou neúspěchu (většina podniků do pěti let podnikání ukončí).

Tato kapitola seznamuje čtenáře s rozšířenými mylnými představami o podnikání a snaží se ukázat reálnější obraz. Měla by tak napomoci vyhnout se budoucím deziluzím a zároveň by měla ukázat, že podnikání je vlastně dosažitelnější, než si obvykle myslíme.

1.1 Podnikání a podnikatelské myšlení

Časopisy, weby i televize nám nabízejí různé podnikatelské příběhy. Rádi čteme o Elonovi Muskovi, Jeffu Bezosovi či Stevu Jobsovi. Přestože se jedná o mimořádně inspirativní osobnosti a osudy, jsou vzdáleny podnikatelské realitě.

Podnikání a podnikatelské myšlení si většina lidí spojuje se založením a řízením vlastní firmy. Podnikatelem je v tomto pojetí kdokoli, kdo vlastní a vede podnik či živnost. Cílem přitom nemusí být vytváření něčeho inovativního či úsilí o růst (Srpová a kol., 2020, s. 17). Tato představa odpovídá vymezení podnikání v novém občanském zákoníku, ve kterém je podnikání definováno „jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele (§ 420 odst. 1 NOZ).

Druhé pojetí, které Srpová a kol. (2020, s. 17) označují jako podnikatelství, zdůrazňuje inovativní, originální a hodnototvorný aspekt podnikání. V tabulce níže jsou uvedeny definice, které odpovídají tomuto pojetí.

Tabulka 1: Definice podnikání

#	Definice podnikání	Autor/zdroj
1.	Proces, kterým jedinci využívají příležitosti bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici.	Stevenson, 1999
2.	Způsob myšlení, uvažování a jednání („mindset“) vyznačující se posedlostí příležitostmi , holistickým přístupem a vyvážený odpovídajícím vůdcovstvím.	Timmons, Spinelli, 2007
3.	Proces tvorby hodnoty prostřednictvím spojení jedinečného souboru zdrojů za účelem využití příležitosti .	Morris, Kuratko, Schindehutte, 2001

Z uvedených definic je zřejmé, že klíčové pro vymezení podnikání nemusí být vlastnictví podniku, ale vytváření/využívání příležitostí. Tento text se zaměřuje právě na způsob uvažování či myšlení, které usiluje o transformaci něčeho existujícího do něčeho nového na základě několika klíčových principů.

„Podnikání je způsob, jak z NIČEHO kreativně vytvořit něco, co má VELKOU hodnotu. Tou hodnotou nemám na mysli, že vyděláte sto, tisíc nebo milion. Důležité je, že kreativním procesem se dá skutečně z něčeho vytvořit něco velmi užitečného, funkčního – a přinášejícího peníze. A jediné, co k tomu potřebujete, je lidský mozek, který to vymyslí.“
(Vanhara, 2009, s. 7)

„Kreativním procesem se dá skutečně z něčeho vytvořit něco velmi užitečného, funkčního – a přinášejícího peníze. A jediné, co k tomu potřebujete, je lidský mozek, který to vymyslí.“

John Vanhara

1.2 Vyvracení mýtů o podnikání

Zkreslené vnímání podnikání a podnikatelů vede k tomu, že si mnoho lidí myslí, že podnikání je určeno pouze několika mimořádným a vyvoleným jedincům. Následujících sedm bodů ukazuje podnikání takové, jaké je v praxi (Neck, Neck, Murray, 2018, s. 8–12).

1.2.1 Podnikání není jenom o startupech

Pojem „startup“ se stal velice populární u odborné i laické veřejnosti, stejně tak ho rádi používají politici. Za startup bývá někdy v anglickém jazyce označována jakákoli nová firma. Tento pohled používá například renomovaná nadace Ewing Marion Kauffman Foundation, která definuje startupy jako „firmy, které existují méně než rok a mají alespoň jednoho zaměstnance (vyjma vlastníky)“ (Fairlie et al, 2015, s. 9). Přesto lze konstatovat, že zejména u praktiků, ale i akademiků, převažuje pohled, který startupy vymezuje dalšími, popř. jinými charakteristikami než jen délkou existence firmy. Velice známá je definice Riese (2015, s. 33), podle které „startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek“. Dále např. Dee et al. (2015)

vymezují startupy jako „nové, inovativní firmy orientované na rychlý růst (zaměstnanců, tržeb, zákazníků) při hledání udržitelného a škálovatelného business modelu.“

Ať už pojmem startup jako jakoukoli firmu, či jako inovativní firmu s potenciálem rychlého růstu, je zřejmé, že po určitém čase vyroste a přestane být startupem. Vyrostе nebo se spojí s jinou firmou.

Kromě startupového podnikání můžeme dále rozlišit např.:

Sociální podnikání: V posledních letech dochází k rozvoji společností, které spojují tvorbu zisku se širším společenským posláním. Tyto společnosti poskytují veřejně prospěšné služby a působí především ve prospěch určité komunity. Přestože se obvykle jedná spíše o menší organizace, čas od času se z nich podaří vybudovat velké, zavedené a známé instituce. Dnes jsou tyto organizace považovány za podnik svého druhu. Proto se hovoří o tzv. „sociálním podnikání“ a „sociálních podnikatelích“. Tématu sociálního podnikání je věnována kap. 9.

Franchising: Při tomto způsobu podnikání franchisor (poskytovatel franchisy, vlastník značky zboží a obchodní značky franchisové sítě) poskytuje franchisantovi (franchisový příjemce, nabyvatel franchisy) ověřený business systém, vzdělávání a trénink, podporu, značku a mnoho dalšího. Franchisant naopak platí franchisorovi za využívání tohoto systému. Protože franchisor rozvíjí systém, který franchisanti využívají, a řídí distribuci, udržuje si nad franchisanty významnou kontrolu (Scarborough, 2011). Franchisant využívá ve své činnosti zkušenosti, znalosti a metody vypracované franchisorem.

Konzultantská výzva: Prodej elektrokol

Tomáš Novák je majitelem obchodu s elektrokoly. Jeho firma má prodejnu v krajském městě. Tomáši Novákovi se během několika let podařilo vybudovat úspěšnou a důvěryhodnou značku. Zakládá si na profesionálním přístupu a špičkovém servisu. Zákazníkům nabízí možnost vyzkoušení si elektrokola či odvoz kola až domů. Provozuje i e-shop, avšak zákazníci preferují osobní prodej.

Firmě se daří, obliba elektrokol roste. Zároveň se zvyšuje konkurence. Kromě specializovaných prodejen elektrokola nabízí i prodejny klasických sportovních kol či velké obchodní řetězce.

Tomáš Novák uvažuje o rozšíření podnikání. Jednou ze zvažovaných možností je franchising. Tomáš Novák se na vás obrátí s žádostí o radu.

Otázky:

1. Je podle vašeho názoru v dané situaci vhodný rozvoj podnikání prostřednictvím franchisingové sítě?
2. Pokud ano, jak by měl postupovat?
3. Pokud ne, jak by měl jinak rozvíjet své podnikání?

Rodinné podnikání: Za rodinnou firmu lze považovat společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin a kteří také tuto společnost řídí (Lukeš, Nový a kol., 2005, s. 228). Rodinné podnikání má důležitou roli v české i evropské ekonomice. Rodinné firmy vytváří v průměru 40–50 % pracovních míst v evropském soukromém sektoru (AMSP ČR, 2019).

Freelancing (podnikání na volné noze): Podnikání odborníků, kteří vykonávají profesi či řemeslo jako nezávislí profesionálové pracující na sebe a své jméno (Vlach, 2017, s. 26). Freelancery mohou být např. programátoři, copywriteři, překladatelé a tlumočníci, grafici či lektori. Počet lidí, kteří pracují jako freelanceři, ve světě i v České republice roste.

Intrapodnikání: Jak bylo uvedeno, pojem podnikatel není možné zúžit pouze na zakladatele a vlastníky podniků. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám na světových trzích si mnoho firem uvědomilo, že oproti minulosti musí být ještě více flexibilní a inovativní. Proto je nutné, aby jejich zaměstnanci byli podnikaví, aby přicházeli s inovacemi, vlastními nápady, vyhledávali další příležitosti. Zaměstnanci se tedy také stávají podnikateli. Pro tuto oblast se vžily pojmy „intrapodnikání“ a „intrapodnikatel“. Problematika intrapodnikání je blíže vysvětlena v kap. 8.

1.2.2 Podnikatelé nemají žádný soubor speciálních vlastností

Přestože výzkum osobnostních charakteristik podnikatelů byl (a částečně pořád je) rozšířený, neexistuje dostatek přesvědčivých důkazů o tom, že by podnikatelé disponovali nějakými mimořádnými vlastnostmi, které je odlišují od ostatních.

Výzkumníci identifikovali čtyři hlavní vlastnosti spojované s osobou podnikatele: potřeba výkonu, ochota přijímat riziko, tolerance nejednoznačnosti a tzv. vnitřní umístění kontroly (víra v to, že dosažení nějakého cíle závisí na vlastním jednání). Zda jsou tyto vlastnosti vrozené, nebo získané, není zcela jasné. V poslední době se pozornost více zaměřuje na to, jak podnikatelé jednají a jak uvažují (Neck, Neck, Murray, 2018, s. 9). Právě způsobu podnikatelského uvažování, který je označován jako efektuační, je věnována většina tohoto studijního textu.

1.2.3 Podnikání se lze naučit (je to metoda, která vyžaduje praxi)

Sarasvathy (2008b, s. 3) upozorňuje, že v programech zaměřených na rozvoj podnikatelských kompetencí se klade mimořádně velký důraz na sekvenční přístup (od nápadu k výzkumu trhu, napsání podnikatelského plánu, získání financí, vývoje produktu, vstupu na trh, růst a exit). V poslední době však roste zájem o kreativní (efektuační) přístup.

Podnikavost je vyučována jako metoda, způsob myšlení a jednání v podmínkách nejistoty a neurčitosti. Podnikání jako metoda vyžaduje soustavnou praxi, takže znalosti a odbornost mohou být kontinuálně rozvíjeny a využity v budoucnu (Neck, Neck, Murray, 2018, s. 10).

1.2.4 Podnikatelé nejsou hazardéři

Podnikatelská činnost je spojená s rizikem. Není však pravdou, že by podnikatelé milovali riziko a neváhali do něj jít. Neexistuje relevantní důkaz pro tvrzení, že podnikatelé přijímají riziko více než kdokoli jiný. Ve skutečnosti podnikatelé, kteří mají gamblerské tendence, nejsou úspěšnější, neboť příliš spoléhají na náhodu. Riziko je velmi individuální a relativní. Ve skutečnosti většina podnikatelů přijímá přiměřená rizika a hodnotí možné ztráty v dalších krocích (Neck, Neck, Murray, 2018, s. 10).

1.2.5 Podnikatelé spolupracují více než soupeří

Podnikatelé vycházejí ze sdílených zkušeností a touhy učit se od těch, kteří čelí podobným výzvám. Je těžké poznat, o čem podnikání je, dokud si to člověk nevyzkouší, proto je důležité získat podporu podobně smýšlejících podnikatelů ochotných si navzájem pomoci. Podnikatelé nespolupracují pouze se sebou navzájem, ale také se zákazníky (testují produkty), potenciálními investory (budují důvěru) a přáteli (poskytují podporu). Podnikatelé také často spolupracují s konkurencí (Neck, Neck, Murray, 2018, s. 11).

1.2.6 Podnikatelé spíše jednají, než plánují

Podle výzkumu ve Spojených státech amerických si méně než polovina zakladatelů společností Inc. 500 (každoroční seznam 500 nejrychleji rostoucích soukromých společností v USA) napsala formální podnikatelský záměr před založením podniku, méně než 30 % si napsalo alespoň základní plán. Namísto plánování podnikatelé upřednostňují jednání. Mluví s lidmi, navazují vztahy se zákazníky, budují povědomí o jejich produktech, vytvářejí síť kontaktů. S každou činností získávají reálná data, která využívají v dalších krocích (Neck, Neck, Murray, 2018, s. 11).

1.2.7 Podnikavost je celoživotní kompetence

Jak bylo uvedeno, podnikání není možné spojovat pouze se založením nového podniku. V dokumentu Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. 12. 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (2006/962/ES) se hovoří o „smyslu pro iniciativu a podnikavosti“ (jedná se o sedmou z osmi uvedených klíčových kompetencí). „Smyslem pro iniciativu a podnikavostí se rozumí schopnost jedince převádět myšlenky do praxe, která předpokládá tvořivost, schopnost zavádět novinky a nést rizika i plánovat a řídit projekty s cílem dosáhnout určitých cílů.“

1.3 Úspěch a neúspěch v podnikání

Podnikání je pro mnoho lidí cestou k bohatství a šťastnému životu. Skutečnost je však jiná a je nutné si toho být vědom. Podle Vlacha (2017, s. 155) jsou lidé „indoktrinováni“ prodavači úspěchu typu Roberta Kiyosakiho aj. Podobná motivační literatura však přináší zjednodušené pojetí reality. Vlach (2017, s. 155–156) upozorňuje na tři faktory, které je nutné brát v úvahu při čtení různých motivačních příruček:

- Tzv. klam přeživších. Úspěch autorů příruček nemusí být výsledkem popsané strategie, ale dílem náhody a šťastných okolností.
- I kdyby strategie v dané době fungovala, v dnešním dynamickém globálním prostředí mohla rychle zastarat.
- Výhoda strategie se snižuje s růstem počtu lidí, kteří ji aplikují. „Být první, nebo stý, natož pak miliontý je citelný rozdíl.“

Větší úspěch v podnikání je dle Vlacha (2017, s. 203) téměř vždy nelineární, není možné ho předvídat či naplánovat.

Vnímání úspěchu a neúspěchu je velmi individuální. Read et al. (2011, s. 61–70) upozorňují na různé podoby úspěchu a neúspěchu.

A. Úspěch ≠ úspěch

Někdo se bude považovat za úspěšného tehdy, když se mu podaří prodat firmu investorům, někdo zase tehdy, když se mu prostě podaří uživit. Tomuto pojetí bude také odpovídat různá míra úspěšnosti. Vstup investora se podaří pouze někomu, šance na uživení je mnohem větší.

Cvičení: Úspěch, či neúspěch?

Úkol:

Přečtěte si krátké příběhy. Jednalo se z vašeho pohledu o úspěšná podnikání?

Petr

Petr sebevědomě prezentuje svůj nápad investorovi. Předchozí firmu Petr prodal po pouhých 18 měsících se čtyřnásobným ziskem. Investor však situaci vnímá odlišně. „Prodal jste tu firmu příliš brzy. Měl jste vydělat mnohem více.“

Lucie

Lucie založila čtyři firmy, které skončily neúspěšně. Založila pátý podnik, kterému se velmi dařilo. Pátou firmu však postihla přírodní katastrofa, která podnik zničila.

Honza

Honza, zkušený podnikatel, založil několik firem. Jednu z firem, kterou založil před 15 lety, prodal po 7 letech manažerům, protože věděl, že není schopen dostat firmu na burzu. Nyní firma vydělává, platí včas faktury, je uznávaná v daném oboru.

Zdroj: Read, 2011, s. 62, upraveno

B. Úspěch ≠ peníze

Robert Vlach na základě svých zkušeností upozorňuje na „poblázněnost úspěchem“. Podle jeho názoru mají lidé při úvahách o podnikání příliš velký sklon ke spekulacím a jsou až příliš orientovaní na zisk. Očekávají, že odejdou do finančního důchodu ve čtyřiceti a stráví zbytek života u moře či cestováním (Vlach, 2017, s. 156). Ale „statisticky se málokomu podaří vytvořit druhý Microsoft, Google nebo Coca-Colu. Ale téměř každý může dokázat, co

dělám já. Vytvořit systém, díky němuž i maličká firma vydělává slušný zisk. Šetříte náklady, nemáte žádné extravagantní cíle a firmu necháváte organicky růst bez velkého ‚tlačení na pilu‘. Tomu já říkám budování firmy na celý život“ (Vanhara, 2009, s. 14).

Poznatky z aktuálního výzkumu: Motivace k podnikání a politické rozhodování

Organizace Global Entrepreneurship Monitor vydává pravidelně zprávu o podnikání ve světě. Global Entrepreneurship Monitor zkoumá základní charakteristiky podnikatelů a jejich motivaci a očekávání. Zároveň zjišťuje, jaké postoje mají občané k podnikání. Poslední zpráva za rok 2019/2020 zkoumala situaci v 50 zemích (ČR bohužel nebyla součástí šetření). Zpráva přinesla následující zjištění týkající se podnikatelské motivace:

► Většina podnikatelů začíná podnikat kvůli penězům

Ve 30 z 50 zemí většina podnikatelů uvedla tento motivátor.

► Hlubší smysl je důležitým motivátorem

V 19 z 50 zemí se více než polovina začínajících podnikatelů identifikovala s touto motivací.

► Rodinná tradice je důležitým motivátorem v některých zemích

V 10 z 50 zemí více než polovina začínajících podnikatelů uvedla, že pokračování v rodinné tradici pro ně bylo motivací ke vstupu do podnikání.

► Podnikání z nutnosti je motivací ve většině zemí

Ve 37 z 50 zemí více než polovina respondentů uvedla, že jejich motivací bylo „vydělat si na živobytí, protože pracovních míst je málo“. Tato motivace je méně častá ve vyspělých a bohatších zemích.

Motivace k podnikání v sousedních zemích – % celkem (% muži / % ženy)

	Změnit svět ¹	Zbohatnout ²	Rod. tradice ³	Uživit se ⁴
Německo	44 (38/55)	32 (29/38)	69 (62/80)	43 (39/49)
Polsko	65 (66/65)	13 (15/12)	82 (81/82)	16 (16/16)
Slovensko	41 (39/44)	34 (35/32)	28 (28/28)	63 (64/62)

¹ To make a difference in the world ² To build great wealth or very high income

³ To continue a family tradition ⁴ To earn a living because jobs are scarce

Otázky:

1. Jakou roli mohou mít výsledky výzkumu při politickém rozhodování o podpoře podnikání?
2. Z čeho pramení rozdíly ve výsledcích mezi našimi sousedy (Německo, Polsko, Slovensko)?
3. Jaká je podle vašeho názoru situace v ČR? Co nejvíce motivuje podnikatele k zahájení podnikání?

Zdroj: Bosma et al., 2020; Bosma, Levie, 2020

C. Neúspěch firmy ≠ neúspěch jednotlivce

Skutečnost, že firma neuspěje na trhu, ještě neznamená, že podnikatel nemůže být úspěšný. Úspěchu v podnikání mnohdy předchází série neúspěchů. Neúspěch zažila i řada slavných podnikatelských osobností (Williams, 2014):

- Henry Ford – jeho první pokus o výrobu automobilů byl ukončen po roce a půl, když mu akcionáři přestali věřit.
- Walt Disney – byl vyhozen ze svého zaměstnání kvůli „nedostatku kreativity“, jeho firma Laugh-O-Gram produkující animované a krátké reklamní snímky po půl roce zkrachovala.
- H. J. Heinz – jeho první firma produkující ředkvičky zkrachovala.

D. Neúspěch = získání znalostí a zkušeností

Tomáš Studeník pořádá debaty o prohrách a neúspěších nazvané FuckUp Nights. Na těchto populárních setkáních podnikatelé, umělci, sportovci aj. sdílí příběhy o tom, co se jim nepovedlo a co si z těchto neúspěchů odnesli. Sám hlavní organizátor má za sebou řadu neúspěchů. Heslem FuckUp Nights je: „Abys uspěl, musíš stokrát selhat“. Prezentace z těchto setkání lze zhlédnout na Youtube kanále, event. se o nich více dozvědět v knize Velká kniha fuckupů: Sebrané průšvihy osobností českého byznysu, kultury a života vůbec (Studeník, Brezina, 2018).

Případová studie: Victoria's Secret (Roy Raymond) a Napster (Sean Parker)

Ve filmu Social Network je známá scéna, ve které jeden ze zakladatelů společnosti Napster Sean Parker vypráví zakladateli Facebooku Marku Zuckerbergovi příběh dvou značek.

Victoria's Secret a Roy Raymond

V polovině 70. let minulého století chtěl Roy Raymond potěšit manželku dárkem – novým spodním prádlem. Zkušenost, kterou získal, ho překvapila. Špatný výběr zboží, mizerný interiér, nepříjemné prodavačky. Třicetiletý absolvent Stanfordu s titulem MBA si tak uvědomil podnikatelskou příležitost: vybudovat obchod se spodním prádlem, kde se muži budou cítit příjemně a vítáni.

V roce 1977 si Raymond a jeho manželka pronajali prostor v malém nákupním středisku v Palo Alto v Kalifornii a založili Victoria's Secret. Do začátků investovali své úspory i půjčené prostředky v celkové částce 80 000 dolarů.

Jejich nabídka spodního prádla byla zcela odlišná od dosavadní zaměřené hlavně na praktičnost, nikoli estetičnost. Během pěti let byly otevřeny další prodejny v San Franciscu. V roce 1982 měla firma obrát 4 milióny dolarů. Přesto balancovala na hraně bankrotu.

V té době si firmy všiml Leslie Wexner, který stál za populární značkou sportovního oblečení The Limited. Na základě své podnikatelské zkušenosti si rychle uvědomil hlavní problém Victoria's Secret. Příliš se orientovala na muže. Firmu odkoupil za

1 milión dolarů a začal pracovat na její proměně. Změnil katalogy, vylepšil obchody, posílil marketing. Postupně se mu podařilo vybudovat impérium v hodnotě několika miliard dolarů.

Roy Raymond po převzetí firmy zůstal ještě asi rok prezidentem Victoria's Secret. Později si otevřel obchod s luxusním dětským oblečením v San Franciscu. Za dva roky však zbankrotoval. Později se rozvedl a v roce 1993 spáchal sebevraždu skokem ze známého mostu Golden Gate. V době sebevraždy měl dvě náctileté děti.

Napster a Sean Parker

Napster založil Sean Parker v roce 1999. Napster nebyl ve své době jedinou sdílecí službou na internetu. Oproti svým tehdejším "konkurentům" ale vynikal líbivým a uživatelsky přívětivým rozhraním a svou výhradní orientací na hudební soubory ve formátu mp3.

Nebylo ničím neobvyklým, že se na Napsteru občas objevila skladba či celé album ještě před svým vydáním. Řada interpretů projevovala obavy o to, aby možnost bezplatného stažení negativně neovlivnila prodeje jejich nahrávek.

V dobách své největší slávy se Napster mohl pochlubit 80 miliony registrovaných uživatelů.

V dubnu 2000 proti Napsteru ostře vystoupila kapela Metallica. Její hudba se objevila na Napsteru před oficiálním vydáním. Proti Napsteru vystoupila také americká asociace nahrávacích společností a řada dalších. Myšlenka hudby, dostupné pro všechny, přišla spoustě lidí naprosto skvělá, zákon ale hovořil jasnou řečí a Napster soudní proces prohrál.

Napster ukončil bezplatnou distribuci hudby v červenci roku 2001. Interpretům a vlastníkům autorských práv vyplatili provozovatelé služby desítky milionů dolarů, a svou službu proměnili ve platformu na bázi měsíčního předplatného. Napster v nové podobě se ale s příliš velkým úspěchem nesetkal, a v roce 2002 vyhlásil bankrot. V září roku 2008 Napster odkoupila americká společnost Best Buy, o pár let později ho pod svá křídla vzala společnost Rhapsody.

Přestože se Napster nevydal příliš dobrým směrem, vydláždil cestu pro budoucí streamovací služby a významným způsobem přispěl k nové podobě hudebního průmyslu.

Otázky:

1. Které z podnikání skončilo větším úspěchem?
2. Jak se liší v uvedených příkladech neúspěch podnikatele a neúspěch podnikání?

Zdroj: Barr, 2013; Tomanová, 2020

Zmiňovanou ukázkou je možné zhlédnout v následujícím odkazu (pouze v angličtině).

 Video	The Social Network (2010) – ukázka
	https://www.youtube.com/watch?v=6KHyMISpE18

Otázky k zamyšlení

- Do jaké míry jsou vlastnosti spojované s osobou podnikatele vrozené? Pro který obor jsou nejdůležitější vrozené faktory – lékaře, podnikatele či umělce?
- Jaké jsou podle vašeho názoru hlavní příčiny úspěchu a neúspěchu v podnikání?
- Jaká je role národní kultury při vnímání úspěchu a neúspěchu v podnikání?

Shrnutí

- Podnikání nelze chápat pouze ve smyslu založení a provozování nového podniku. Podnikání je proces či způsob myšlení, který se vyznačuje využíváním příležitostí a vytvářením přidané hodnoty.
- Podnikání má řadu podob. Kromě startupového podnikání můžeme rozlišit například intrapodnikání, podnikání na volné noze, sociální podnikání, rodinné podnikání, franchising či freelancing.
- Podnikatelem se člověk nerodí, ale stává. Role vrozených předpokladů je menší, než si obvykle myslíme. Podnikatelé nejsou gambleři, snaží se přijímat přiměřená rizika. Podnikání vyžaduje spolupráci mezi podnikateli, zákazníky, investory apod. Podnikatelé více jednájí a méně plánují. Podnikavost je klíčová kompetence v celoživotním učení.
- Vnímání úspěchu a neúspěchu je individuální a subjektivní. Záleží na motivaci a očekáváních podnikatele. Neúspěch firmy není možné spojovat s neúspěchem jednotlivce.

2 Plánovat, či jednat (efektuační a kauzální logika)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit, zda jsou podnikatelské příležitosti vytvářeny, objevovány, nebo obojí.
- Ukázat limity podnikatelských plánů v prostředí nejistoty.
- Seznámit se základy teorie efektuace, efektuačními principy a cyklem efektuace.
- Porovnat plánovací a efektuační cyklus.

Klíčové koncepty:

- vyhledávání příležitostí
- vytváření příležitostí
- efektuační logika
- kauzální logika
- podnikatelský plán
- efektuační cyklus
- efektuační principy

Oficiálně se uvádí, že prvními muži, kteří si na vršku Mount Everestu podali ruce, byli 29. května 1953 Edmund Hillary a šerpa Tenzing Norkej. Jenže v myslech mnoha historiků a milovníků horolezectví zůstává stále špetka pochybností, jestli náhodou těmi průkopníky nebyli Angličané George Mallory s Andrewem Irvinem. Naposledy byli spatřeni živí 8. června 1924 pomocí dalekohledu členem British Mount Everest Expedition, tehdy 33letým geologem Noelem Odelle, který spatřil 50 minut po poledni dva muže stoupající k vrcholu. Jejich další osud je dodnes záhadou (Cibula, 2016).

G. L. Mallorymu patří nejčestnější místo mezi hrdiny Everestu v myslech většiny horolezců. Mallory je autor mnohokrát opakovaného a parafrázovaného výroku „Protože tam je!“, kterým odpověděl na dotaz, proč se opakovaně snaží o výstup na nejvyšší horu. Jak v minulosti shrnul Messner: „Mount Everest se nám stal metaforou nemožného a Mallory zosobněním snahy o nemožné“ (Horolezecká abeceda, 2020).

Mnoho autorů z oblasti podnikání přijalo podobnou metaforu, když hovoří o využití příležitostí – protože tam jsou. Protože příležitosti existují a protože někteří lidé disponují lepšími schopnostmi vyhledávat a využívat příležitosti, využití příležitostí může vést k zisku, a někdy i ke slávě a bohatství (Alvarez, Barney, 2007, s. 11).

Předpoklad, že příležitosti – podobně jako hory – objektivně existují a čekají na objevení a využití, má dopad na podnikatelské jednání. Například, jestliže příležitosti představují objektivní fenomén, úkolem podnikatele je tyto příležitosti objevit s využitím různých nástrojů sběru dat a potom je využít na základě vhodné strategie tak rychle, jak je to možné, dříve než je objeví a využije někdo další. Málokdo si pamatuje druhého člověka na vrcholu Mount Everestu. Podobně podnikatelé, kteří objeví a využijí příležitost jako první, obvykle nemají takový úspěch jako první úspěšní podnikatelé (Alvarez, Barney, 2007, s. 11).

Ale co když podnikatelské příležitosti nejsou jako hory, které čekají na objevení a zdolání? Co když nedokonalosti trhu vytvářejí podnikatelé svým jednáním? V tom případě by vhodnou metaforou nebylo „lezení po horách“, ale „budování hor“.

Podobně jako v prvním případě má toto pojetí podnikatelských příležitostí dopad na podnikatelské jednání. Například spíše než do hledání té správné příležitosti, kterou chce podnikatel využít, se podnikatel vytvářející příležitost spíše pustí do iterativního procesu učení, který nakonec povede k vytvoření příležitostí. V prvním případě by podnikatel investoval velké množství času a hodně úsilí do tvorby komplexního podnikatelského plánu. V druhém případě podnikatel může dojít k názoru, že napsat podnikatelský plán je možné až poté, co vytvoří příležitost, a že puntičkářské plánování v rané fázi podnikatelského procesu může být v lepším případě plýtváním zdrojů, v horším případě může být zcela zavádějící – pro podnikatele i ty, kteří do nich investují (Alvarez, Barney, 2007, s. 11–12).

2.1 Kritika podnikatelských plánů a plánování

Tvorba podnikatelského plánu je často prezentována jako klíčová součást zahájení podnikatelského procesu. Není zřejmé, kdo jako první s konceptem podnikatelského plánu přišel. Ať už to byli bankéři či účetní, jak bývá někdy uváděno, je zřejmé, že myšlenka se zalíbila mnoha dalším skupinám, např. konzultantům, poradcům, akademikům a učitelům. Postup, jak napsat podnikatelský plán, je součástí většiny učebnic a kurzů zaměřených na rozvoj podnikatelských dovedností (Bridge, Hegarty, 2012, s. 443).

Pro mnohé skupiny se podnikatelský plán ukazuje jako výhodný nástroj, např. pro bankéře (podklad pro rozhodnutí o poskytnutí úvěru), business school (spojuje různé oblasti a obory), lektory (vytvářejí vhodný rámec pro strukturu kurzů) a agentury (nástroj pro rozhodování o poskytnutí podpory) (Bridge, Hegarty, 2012, s. 444).

Pouze 12 % zakladatelů firem provedlo před začátkem podnikání formální výzkum trhu (Bartlett, 2002). Podobně se v jedné studii absolventů Harvard Business School, kteří začali podnikat, zjistilo, že si podnikatelský plán napsala ani ne třetina z nich. Jinými slovy, pouze menšina podnikatelů, včetně MBA z elitní manažerské školy, zahájila podnikání s formálním písemným podnikatelským plánem (Bygrave et al., 2008).

„Více než kdy jindy jsem přesvědčen, že podnikání není možné dopředu naplánovat a že plánování je dokonce v rozporu s podnikatelskou ideou.“

Björn Bjerke

Příkladem skepse vůči tvorbě podnikatelských plánů může být názor konzultanta a lektora Bjerkeho (2007, cit. dle Bridge, O'Neil, 2012): „Více než kdy jindy jsem přesvědčen, že podnikání není možné dopředu naplánovat a že plánování je dokonce v rozporu s podnikatelskou ideou. Podnikání je spíše o odvaze a vůli, o ochotě přijmout rizika a experimentovat, o budování sítě kontaktů a o využití neúspěchů jako zdrojů učení“.

Etika v praxi: Produkt, který nikdy neexistoval (Theranos)

Firmu Theranos Inc. založila v roce 2004 Elizabeth Holmes. Ukončila studium na Stanford University a pustila se do podnikání. Elizabeth Holmes chtěla přinést revoluci do způsobu testování krve. Nápad byl založen na tom, že při odběru krve bude místo jehly stačit píchnutí do prstu a analýza vzorku bude téměř okamžitá. Výsledky by přitom měly být spolehlivější než při tradičním způsobu odběru.

Díky „průlomovému nápadu“ se ještě před třicátými narozeninami stala nejmladší světovou miliardářkou, která své jmění nezdělala, ale vydělala si jej sama. Do firmy investovali známé tváře byznysu, např. mediální magnát Rupert Murdoch nebo spoluzakladatel Oraclu Larry Ellison.

Firma dokázala získat pozitivní ohlasy v médiích a přízeň investorů, přestože se nikdy ani nepřiblížila k vytvoření funkční technologie.

Ve firmě panovala atmosféra strachu. Ochranka ve firmě zajišťovala, že zaměstnanci nevěděli navzájem o své práci. Bývalým zaměstnancům, kteří zveřejnili praktiky ve firmě, bylo vyhrožováno.

Pochyby o technologii na testování krve se začaly objevovat v roce 2015, když investigativní novinář John Carreyrou vydal první článek o Theranosu v listu Wall Street Journal a odstartoval tak následný pád ke dnu.

Holmes byla v červnu 2018 obviněna z trestného činu podvodu, protože lhala o technologiích Theranosu i o finančním stavu společnosti a přitom od investorů dál vybírala peníze.

Získala tak více než 700 milionů dolarů (15,5 miliardy korun). Společně s ní byl obviněn také bývalý prezident společnosti Ramesh Balwani. Holmes dostala v roce 2018 zákaz vést veřejně obchodující firmu na příštích deset let.

Holmes a Balwani nadále čelí obvinění z klamání investorů, lékařů a pacientů.

Příběh Elizabeth Holmes a Theranosu je zachycen ve výborném dokumentu HBO "Vynálezkyň. Z kapky krve".

Otázky:

1. Jak je možné vybudovat firmu s miliardovou hodnotou, aniž by přišla se slibovaným produktem?
2. Jak je možné vysvětlit jednání Elizabeth Holmes z pohledu etiky?

Zdroj: Forbes Česko, 2018; Matoušová, 2018; Prentice, 2018

2.2 Základní vymezení teorie efektuace

Autorkou teorie efektuace je Saras D. Sarasvathy. Aniž bychom chtěli zacházet do teoretických a metodologických detailů, považujeme za vhodné vymezit základní koncept jejího prvotního výzkumu, na který později navázalo mnoho dalších studií a autorů.

Saras Sarasvathy, profesorka podnikání na Darden School of Business University of Virginia si položila otázku, jak zkušenosti úspěšní podnikatelé myslí. Vedoucím její práce byl nositel

Nobelovy ceny za ekonomii Herbert Simon. Pro zapojení do výzkumu museli podnikatelé splňovat přísná kritéria: 15 let zkušeností, rozjezd více firem, minimálně jedna jejich firma se musela dostat na burzu. Sarasvathy identifikovala 245 amerických podnikatelů splňujících stanovená kritéria, 45 z nich se zapojilo do výzkumu a odpovědi 27 z nich se dostaly do konečné podoby zprávy (ostatní rozhovory byly ponechány pro navazující studie). Zapojení podnikatelé působili v různých odvětvích, od hračkářství po železniční dopravu a obraty firem se pohybovaly od 200 milionů po 6,5 miliard amerických dolarů. Sarasvathy se osobně potkala např. s Earlem Bakkenem z firmy Medtronic. Sarasvathy předložila podnikatelům případovou studii o hypotetickém startupu a 10 rozhodovacích problémů, které zakladatel tohoto startupu musí učinit. Poté zapnula záznamník a dvě hodiny nahrávala, jak by podnikatelé problémy řešili. Později Sarasvathy začala spolupracovat se švýcarským profesorem marketingu z IMD business school Stuartem Readem, který provedl stejný experiment s vysoce postavenými manažery firem, jako jsou Nestlé, Philip Morris či Shell (Buchanan, 2011). Sarasvathy ve svém výzkumu dospěla ke zjištění, že podnikatelé často při svém rozhodování uplatňují tzv. efektuační logiku.

Efektuační způsob jednání Saras Sarasvathy (2008a) vnímá jako protiklad kauzálního způsobu uvažování. Rozdíl mezi efektuační a kauzální logikou lze ilustrovat na příkladu přípravy večeře. Můžete si říci, co byste chtěli vařit, poté najdete vhodný recept, zajdete nakoupit požadované ingredience a podle receptu uvaříte zvolené menu. Nebo můžete otevřít ledničku a spíží, zjistíte, co máte k dispozici, zvážíte, co by se s tím dalo uvařit, a pustíte se do přípravy jídla. V případě kauzální logiky začínáte s receptem jako cílem, poté sháníte suroviny. V případě efektuační logiky začínáte s tím, co máte k dispozici a hledáte možnosti, co s danými prostředky můžete připravit.

V obou případech pochopitelně záleží na kvalitě kuchaře. Ani jeden postup nezaručuje lepší výsledek. V případě kauzální logiky je výstup stanoven dopředu. Efektuační scénář pravděpodobně povede k větší novosti.

Kauzální proces bere určitý efekt či dopad jako daný a zaměřuje se na výběr prostředků k dosažení daného efektu.

Efektuační proces bere jako daný soubor prostředků a zaměřuje se na výběr mezi možnými efekty, kterých lze s danými prostředky dosáhnout.

2.3 Efektuační principy

V každém kroku podnikatelského procesu podle teorie efektuace zkušenosti podnikatelé využívají následující principy. Tyto principy mění klíčová rozhodovací kritéria známá z tradičních manažerských teorií (Sarasvathy, 2008a):

První princip: Lepší vrabec v hrsti než holub na střeše

Tento princip se zaměřuje na jednání řízené danými prostředky (oproti jednání řízenému stanovenými cíli). Důraz je kladen na vytvoření něčeho nového se stávajícími prostředky, spíše než na objevování nových cest k dosažení stanovených cílů. Na základě těchto

prostředků podnikatel formuluje možné představy a následně začíná jednat. Velice často začíná s nejbližšími prostředky, a poté se přímo pouští do implementace bez rozsáhlého plánování.

Druhý princip: Princip přijatelných ztrát

Tento princip vyjadřuje, že jedinec si stanoví dopředu, o co je ochoten přijít, spíše, než aby investoval čas a prostředky do kalkulací o očekávaných ziscích projektu.

Třetí princip: Háčkovací princip

Tento princip zahrnuje proces vyjednávání se všemi stakeholdery, kteří jsou ochotni učinit určitý závazek k danému projektu. Kdo je na palubě, určuje cíle podniku, nikoli naopak.

Čtvrtý princip: Citronádový princip

Tento princip vyjadřuje přijetí neočekávatelných událostí jako něčeho, s čím lze pracovat, co vytváří příležitosti. Podnikatel se pokouší zvládat překvapení, nikoli se jim vyhnout.

Pátý princip: Princip pilota v letadle

Tento princip zdůrazňuje význam lidského činitele (faktoru, agency) jako hybné síly příležitosti. Lidský faktor je důležitější než vnější faktory, jakými jsou technologické změny nebo socio-ekonomické trendy.

Případová studie: eBay – Pierre Omidyar

Pierre Omidyar se narodil v roce 1967 íránským emigrantům v Paříži. Když mu bylo šest let, přijal otec nabídku na stáž v USA, a tak se rodina přestěhovala do Baltimoru. Pierre se od mládí zajímal o počítače a již ve 14 letech napsal program na katalogizaci knih ve školní knihovně. Po ukončení střední školy St. Andrew's Episcopal School v roce 1984 začíná nejprve studovat na Kalifornské univerzitě v Berkeley a poté Tuftsovu univerzitu v Massachusetts, obor počítačové vědy.

Po získání bakalářského titulu v roce 1988 nastoupil do firmy Claris, pobočky společnosti Apple Computer. V roce 1991 založil se třemi přáteli softwarovou firmu Ink Development Corp., která jako vedlejší činnost nabízí službu on-line nakupování. Později se přejmenovala na eShop Inc. a v roce 1996 ji koupil Microsoft. Omidyar pro firmu pracoval jako softwarový inženýr do konce roku 1994, poté přijal místo vývojového inženýra služeb ve společnosti General Magic, podnikající v oblasti mobilních komunikací. Tou dobou však již několik let usilovně přemítal o potenciálu on-line obchodu i technických obtížích, které byly s rodícím se internetovým segmentem spojeny.

Omidyar v době, kdy žil a pracoval v San Francisco Bay Area v Kalifornii, potkal svou budoucí ženu Pamelu, která jej podle jisté legendy přivedla na myšlenku vytvořit internetovou aukční síť. Jeho žena prý totiž byla vášnivou sběratelkou dávkovačů

bonbonů PEZ a on jí chtěl pomoci dávkovače prostřednictvím takové služby lépe získávat. V roce 1995 tedy vytvořil na svém osobním webu jednoduchý prototyp P2P aukční síně pro nákup a prodej sběratelských předmětů a v září ji pod jménem Auction Web spustil. (Omidyar se později nechal slyšet, že historka, že nápad na internetovou aukční síň dostal v souvislosti s dávkovači PEZ bonbonů, je „mediálně nadsazená“. Podle jiných byla vymyšlena jako marketingový tah k přilákání pozornosti k začínající službě.)

V témže roce se v aukční síni začaly nabízet např. letenky a do té doby v ní proběhlo kolem 250 tisíc aukcí. V polovině následujícího roku to bylo již téměř 800 tisíc aukcí za den. Ten samý rok změnil Omidyar název služby a společnosti, která ji provozovala, na eBay a službě se začíná dařit ještě lépe. V roce 1998 vstoupila společnost na burzu a první den obchodování se cena jedné akcie zvýšila téměř trojnásobně.

Z eBaye se rychle stal internetový gigant. Firma, jejíž logo tvoří čtyři zářivě barevná písmenka názvu, dnes působí ve víc jak třech desítkách zemí a od března 2010 funguje služba eBay i v češtině.

Ve snaze vyrovnat se konkurenčnímu Amazonu, který je nyní nejhodnotnější značkou na světě, eBay v červnu 2017 oznámila, že bude garantovat nejnižší cenu 50 000 výrobků, a zavede i třídní doručovací lhůtu na desítky milionů výrobků. A v červenci 2020 eBay prodala za 9,2 miliardy dolarů (asi 203 miliard Kč) svou inzertní divizi norské skupině Adevinta.

K počátku firmy její zakladatel říká:

„Řeknu vám, bez toho, abychom se byli schopni připravit na neočekávatelné události... by dneska žádný eBay neexistoval. Klíčem k úspěchu je uvědomit si, že bez ohledu na to, jak jste přesvědčeni o síle svých nápadů, mají vaše nápady své nápady. Snad každý analytik a novinář, se kterým jsem mluvil, si všiml, že síla eBaye spočívá v tom, že systém je nastaven jako sebeudržitelný --- schopný přizpůsobit se potřebám uživatelů, bez výrazných zásahů z centra. Lidé mi proto často říkají: ‚Když chcete vytvořit nějaký systém, musíte si být vědomi, že cesta, díky které eBay mohl růst tempem, že ho dnes využívá více než 40 miliónů uživatelů denně, spočívala v sebeudržitelnosti systému‘. No, ve skutečnosti to takto vůbec nebylo. Vytvořil jsem sebeudržitelný systém z jednoho důvodu. Když jsem založil eBay v roce 1995, ve skutečnosti to nebylo žádné podnikání – byl to můj koníček. Musel jsem vytvořit sebeudržitelný systém, protože jsem měl své stálé zaměstnání a musel jsem chodit každé ráno do práce. Pracoval jsem jako softwarový inženýr od deseti od rána do sedmi do večera, přitom jsem chtěl mít volné víkendy. Vytvořil jsem systém, který mohl fungovat – přijímat stížnosti a poskytovat zpětnou vazbu – dokonce i tehdy, když jsem byl s Pam jezdit na kole na horách a doma byla jenom naše kočka. Kdybych dostal bílko šek od nějakého investora a měl bych kolem sebe velký tým, tak by to možná dopadlo velmi špatně. Dal bych dohromady velmi komplikovaný a propracovaný systém – něco, co by odůvodnilo všechny ty investice. Ale protože jsem musel pracovat s velmi omezeným rozpočtem – omezeným co do času i peněz – vedlo mě to k jednoduchosti. Vytvoření jednoduchého systému, pouze s několika

základními principy, otevřelo prostor k organickému růstu. Myslím, že to, co vám chci říci, je: Ať vytváříte jakoukoli budoucnost ... Nesnažte se naprogramovat všechno. Pětiletky nefungovaly v Sovětském svazu – ve skutečnosti, pokud vůbec k něčemu přispěly, tak to bylo k jeho pádu. Naděje umírá poslední, centrální plánování nefunguje o nic lépe ani u nás."

Otázky:

1. Najděte v textu prvky kauzální a efektuační logiky?
2. Do jaké míry bylo možné na počátku projektu plánovat?

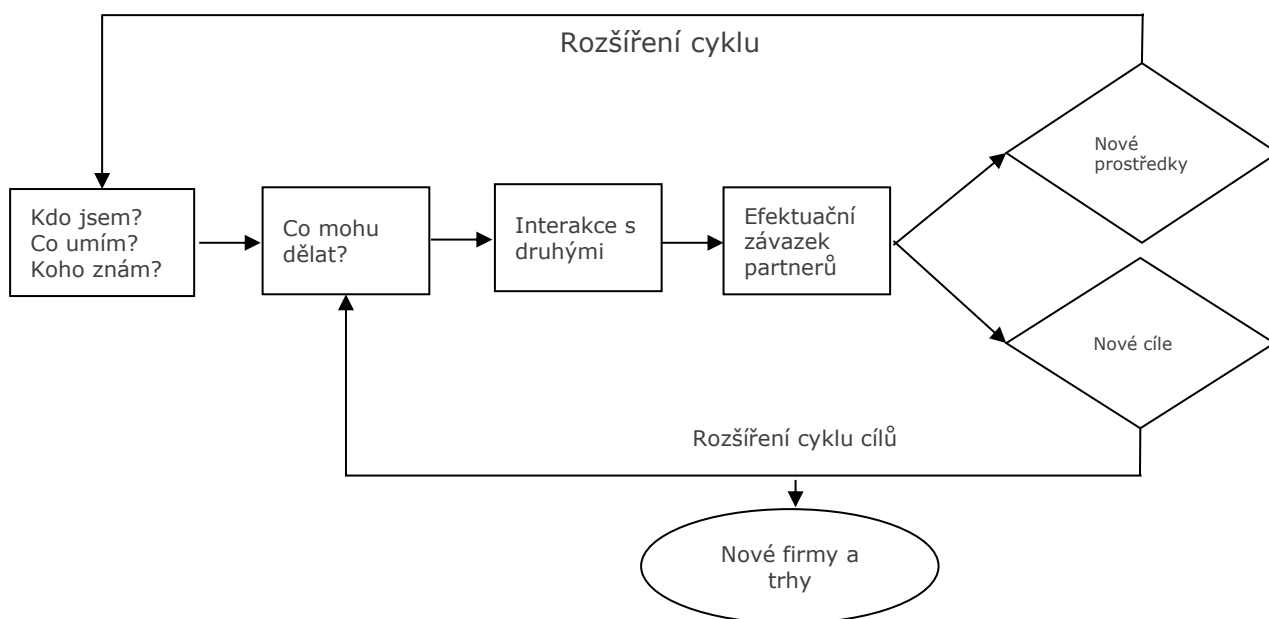
Zdroj: oTechnice.cz, 2018; Sarasvathy, 2014

2.4 Cyklus/proces efektuace

Hlavní body procesu efektuace se dají shrnout následovně (Sarasvathy, 2008a):

- Zkušenosti podnikatelé vycházejí z toho, kdo jsou, co umí a koho znají. Bezprostředně začínají jednat a vstupovat do interakcí s druhými lidmi.
- Zaměřují se na to, co mohou udělat, bez přílišných obav z toho, co by měli udělat.
- Někteří lidé, s nimiž vstupují do interakcí, poskytují a přinášejí určité závazky (commitments), kterými mohou přispět k danému záměru.
- Každý závazek vede k novým prostředkům a novým cílům.
- Postupné shromažďování zdrojů vede k ujasňování cílů, snížení možnosti jejich změny a stanovování, kdo může a nemůže být připuštěn do sítě zainteresovaných osob.
- Cíle a síť se postupně sbližují v nový trh a nové firmy.

Obrázek 1: Cyklus efektuace

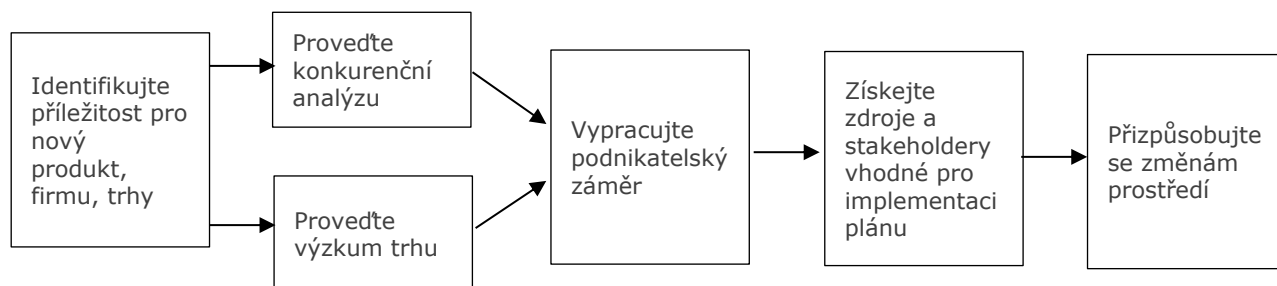


Zdroj: Read et al., 2009, s. 4

Tradiční pohled na podnikatelský proces:

Tradiční pohled na podnikatelský proces je lineární (nikoli cyklický). Na začátku podle tohoto procesu podnikatel identifikuje podnikatelskou příležitost. Poté analyzuje trh a provede konkurenční analýzu. Následně vypracuje podnikatelský plán, ve kterém stanoví, co vše bude potřebovat, naplánuje jednotlivé kroky, výdaje, příjmy apod. Následně se pokusí získat potřebné zdroje a pustí se do realizace plánu.

Obrázek 2: Plánovací (manažerský) proces podnikání



Zdroj: Read et al., 2009, s. 4

Cvičení: Výhody a nevýhody tvorby business plánu a efektuačního postupu

	Efektuační přístup	Tvorba business plánu
Výhody	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Nevýhody	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Úkol: Uvedte, jaké jsou podle vašeho názoru výhody a nevýhody jednotlivých přístupů. Uvedte minimálně tři výhody a tři nevýhody (pozn.: pochopitelně je možné uvést více výhod/nevýhod).

Konzultantská výzva: Plán na otevření restaurace

Bohdana pracuje jako manažerka na střední úrovni ve středně velké firmě. Chce si otevřít restauraci v Ostravě. Má za sebou řadu cestovatelských zkušeností, pracovala v rámci rozvojové pomoci v Etiopii, kde se seznámila s místní kuchyní. Etiopská kuchyně ji přirostla k srdci a přemýšlí, že by se na ni zaměřila ve své restauraci.

Otázky:

1. Jak by měla postupovat podle kauzální logiky?
2. Jak by měla postupovat podle efektuační logiky?
3. Jaký postup je v dané situaci podle vás vhodný?

Zdroj: vlastní, inspirováno Sarasvathy, 2011

Krátké (3 minuty) ilustrované video (pouze v anglickém jazyce) názorným a jednoduchým způsobem vysvětluje základy efektuačního přístupu v podnikání.

 Video	Effectuation by Effectuation-Intelligence Netherlands
	https://www.youtube.com/watch?v=TIXVe4nEDEE

Otázky k zamyšlení

- Do jaké míry je efektuační přístup vhodný pro firmy různé velikosti, různého stáří či neziskové organizace?
- Má plánování vůbec smysl?
- Proč je plánovací/kauzální logika tak silně zakořeněna a podporována (např. ve výuce, ve firmách)?

Shrnutí

- Podnikatelské příležitosti mohou být objevovány či vytvářeny.
- Přestože jsou podnikatelské plány často považovány za jeden ze základních nástrojů podnikání, většina podnikatelů si podnikatelské plány při rozjezdu podnikání nenapsala.
- Efektuace je způsob uvažování, který používají zkušení podnikatelé, představuje dynamický a interaktivní proces, při kterém lidé vytvářejí nové produkty.
- Efektuační logika vychází z pěti principů: lepší vrabec v hrsti než holub na střeše, princip přijatelných ztrát, háčkovací princip, citronádový princip a princip pilota v letadle.

3 Začněte s tím, co máte (princip I: lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit princip „lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše“ při vytváření podnikatelských příležitostí.
- Demonstrovat princip „lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše“ na příkladech.
- Zmapovat vlastní efektuační prostředky.

Klíčové koncepty:

- efektuační prostředky
- kdo jsem
- co znám
- koho znám
- cíle
- ideje a příležitosti

Mnoho lidí si představuje, že na počátku podnikání stojí nějaký geniální nápad a velkolepá vize. Praxe však ukazuje, že začít lze i poněkud méně inovátorsky a více prozaicky. „Často se říká, že podnikatelé jsou snilkové. To je pravda. Ale dobří podnikatelé především vycházejí z toho, co je dostupné a možné nyní.“ (Hoffman, Casnocha, 2015, s. 39)

Tato kapitola se zaměřuje na první princip efektuace: lepší vrabec v hrsti než holub na střeše. Zdůrazňuje, že úspěšní podnikatelé často nezačínají nějakým velkolepým cílem, jehož realizace vyžaduje vysoké vstupní investice, ale vycházejí z toho, co mají: kdo jsou, co znají a koho znají.

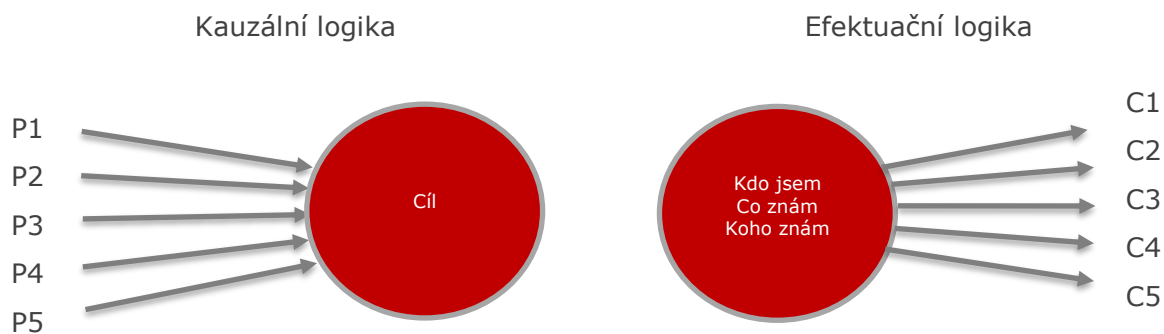
3.1 Čím začít: cíli, nebo prostředky?

Při uplatnění efektuační logiky se podnikatel zaměřuje na jednání řízené danými prostředky (oproti jednání řízenému stanovenými cíli). Důraz je kladen na vytvoření něčeho nového se stávajícími prostředky, spíše než na objevování nových cest k dosažení stanovených cílů. Na základě těchto prostředků podnikatel formuluje možné představy a následně začíná jednat. Velice často začíná s nejbližšími prostředky, a poté se přímo pouští do implementace bez rozsáhlého plánování. Na rozdíl od kauzální logiky, která vychází z pečlivého plánování a následné realizace plánu, u efektuace podnikatel každým krokem upravuje očekávané výsledky. Určité efekty splývají s očekávanými a požadovanými cíli. Konečné cíle jsou kombinací výsledků představivosti a aspirací podnikatele a lidí, s nimiž interagoval v rámci procesu (Sarasvathy, 2008b, s. 3).

Prostředky mohou být rozděleny do tří skupin:

- kdo jsem – vlastnosti, dovednosti, motivy;
- co umím – vzdělání, zkušenosti, odbornost;
- koho znám – osobní a profesní síť.

Obrázek 3: Srovnání kauzální a efektuační logiky z pohledu stanovení cílů



Zdroj: Sarasvathy, 2008b, s. 3

Kauzální přístup naopak začíná danými cíli. Cíle jsou stanoveny a následné rozhodování se zaměřuje na výběr prostředků, které jsou důležité pro dosažení cíle. Součástí tohoto procesu je také stanovení nezbytných zdrojů a zapojených osob.

Sarasvathy (2008b, s. 3) upozorňuje, že v programech zaměřených na rozvoj podnikatelských kompetencí se klade mimořádně velký důraz na kauzální proces: sekvenční přístup od nápadu k výzkumu trhu, napsání podnikatelského plánu, získání financí, vývoje produktu, vstupu na trh, růst a exit.

Podle Reada et al. (2011) nám stanovení finančních cílů neposkytuje informaci o tom, co bychom měli dělat. Pokud např. budeme chtít být ve 40 letech milionáři, nebudeme pořád vědět, jak toho cíle dosáhnout. Prostředky řízené jednání má výhodu v tom, že z něj vyplývá, jaké kroky bychom měli s danými prostředky podniknout.

Mezi další výhody uplatnění principu „lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše“ patří:

- možnost jednat rychle – vzít co je a jednat, není třeba čekat;
- výhoda originality – každý z nás je originál, každý z nás má jedinečné prostředky (kdo jsem, co znám, koho znám);
- nízké náklady – protože jedinec vychází z toho, co má, může začít levněji.

„Obě firmy, které jsem založil v USA, nezačaly žádným skvělým nápadem. ... Jen jsem přemýšlel, co bych tak mohl dělat... Když mi tedy někdo řekne, že by chtěl podnikat, ale chybí mu nějaký nápad, tak mu na to odpovím, že to je nesmysl. Žádný nápad není potřeba. Stačí něco rozjet a vylepšení implementovat za běhu. Dokonce si myslím, že takový přístup má mnohem lepší výsledky než teoretické vymýšlení nápadů, psaní business plánů, dělání předpovědí apod.“
(Vanhara, 2010, s. 15)

„Stačí něco rozjet a vylepšení implementovat za běhu. Dokonce si myslím, že takový přístup má mnohem lepší výsledky než teoretické vymýšlení nápadů, psaní business plánů, dělání předpovědí apod.“

John Vanhara

3.2 Efektuační prostředky: kdo jsem, co znám, koho znám

Podle Reida Hoffmana, zakladatele společnosti LinkedIn a investora do mnoha firem, naše osobní konkurenční výhody závisí do značné míry na našich aktivech. Aktiva jsou to, co máme. Dobré nápady jsou často takové, které vycházejí z našich znalostí a dovedností. Např. zakladatelé Googlu Larry Page a Sergey Brin vyšli ze svých silných stránek, zájmů a sítě kontaktů.

Hoffman a Canocha (2015) rozlišují hmotná a nehmotná aktiva. Hmotná jsou podobná tomu, co bychom uvedli v rozvaze podniku: peníze, akcie, fyzické vlastnictví jako počítač a pracovní stůl. Nehmotná aktiva představují zkušenosti, znalosti, kontakty.

Jednotlivé prostředky (slovy Sarasvahty) či aktiva (slovy Hoffmana) obvykle nemají velkou cenu samy o sobě. Konkurenční výhoda či příležitost se zpravidla projeví při jejich kombinaci (Hoffman, Casnocha, 2015, s. 36). Právě jedinečné spojení prostředků vede k vytváření příležitostí a využívání konkurenční výhody.

Kdo jsem

Kdo jsem se zaměřuje na naši osobní identitu: naše hodnoty, postoje, zájmy apod. Tyto aspekty sice nepovažujeme někdy za důležité a rozhodující pro profesní a podnikatelskou kariéru, přesto představují naši jedinečnou konkurenční výhodu. Je zřejmé, že vyšší spokojenost a zaujetí prokazujeme při práci na projektech, které odrážejí naše hodnoty. Pokud si ceníme krásy a estetičnosti, je zřejmé, že budeme motivováni při práci na projektech, kde je vzhled důležitý. Pokud je pro nás důležitou hodnotou ekologie, tak se jen obtížně budeme pouštět do projektů s negativním dopadem na životní prostředí (Mortensen, 2020).

Co znám

Stanovení, co známe, je o něco jednoznačnější než určení, kdo jsme. Co známe se vztahuje zejména k našim odborným znalostem a dovednostem. Při určení našich prostředků v této kategorii vycházíme z našeho vzdělání a našich profesních zkušeností. Zároveň se naše znalosti a dovednosti mohou odvíjet od našich zájmů a koníčků. Důležité je, že se nejedná pouze o čisté profesní kompetence, ale i o měkké, osobní kompetence. Ty někdy mohou být mezi tím, kdo jsme a co známe. Příkladem může být schopnost umět se vcítit do pocitů zákazníků.

Koho znám

Koho znáte se vztahuje k síti našich kontaktů. Naše kontakty bychom měli vnímat jako jedny z prostředků a měli bychom vytvářet příležitosti ve spolupráci s lidmi z naší sítě. Lidé nám mohou přispět svými efektuačními prostředky (kdo jsou, co znají, koho znají). Při uplatnění efektuační logiky bychom neměli lidi využívat čistě pro náš cíl, náš nápad či vizi, ale měli bychom k druhým přistupovat s otevřenou myslí, s připraveností upravit cíl a vytvořit společně něco nového.

Cvičení: Zmapování efektuačních prostředků

Úkol 1: Vytvořte seznam vašich efektuačních prostředků

Kdo jsem:

- zájmy,
- hodnoty,
- potřeby,
- postoje.

Co znám:

- znalosti, dovednosti, zkušenosti ze školy (základní, střední, ...),
- znalosti, dovednosti, zkušenosti z práce,
- znalosti, dovednosti, zkušenosti z koníčků a volnočasových aktivit,
- znalosti, dovednosti, zkušenosti z každodenního života,
- další znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Koho znám:

- kontakty ze školy (základní, střední, ...),
- kontakty ze zaměstnání (bývalé i současné),
- kontakty z volnočasových aktivit,
- kontakty ze sousedství,
- kontakty z cestování,
- kontakty na sociálních sítích (mimo výše uvedené).

Úkoly 2:

Vytvořte seznam možných příležitostí, které by bylo možné s danými efektuačními prostředky vytvořit.

Zdroj: vlastní, inspirováno Read et al., 2011, s. 80

„U většiny lidí vidím panickou hrůzu z toho, aby neprozradili někomu svůj geniální nápad. Já na toto nevěřím. I z tohoto důvodu bych nikdy po nikom nechtěl podepsat smlouvu o mlčenlivosti, než bych prozradil nějaký nový nápad, co chci dělat. Klidně si se mnou můžete povykládat o jakémkoliv novém projektu nebo nápadu. Nemám co skrývat a nebojím se, že by mi někdo něco ukradl. Těch nápadů je totiž vždy mnohonásobně více, než jsem schopen realizovat. Více než o nápadech je to v mém případě o realizaci. Ta rozhoduje o budoucím úspěchu a neúspěchu.“ (Vanhara, 2010, s. 17)

Konzultantská výzva: Hledání vlastního nápadu

Miroslav vystudoval střední průmyslovou školu a technickou univerzitu. Po škole pracoval v automobilovém průmyslu (v českém zastoupení velké automobilky). Vadilo mu však dojíždění do práce a začal přemýšlet o vlastním podnikání. Hledal něco, kde by mohl pomoci lidem.

Otázky:

1. Zkuste vymyslet různé možnosti, v čem by mohl podnikat a uplatnit tak své efektuační prostředky.
2. Vyberte jeden nápad jako nejlepší a odůvodněte vaši volbu.

Zdroj: vlastní, příklad vychází ze zkušenosti jednoho českého podnikatele

3.3 Exaptace a adaptace

Jednání řízené prostředky je klíčovým aspektem efektuace. Zaměřuje se na otázku „co můžeme udělat“ s dostupnými prostředky, spíše než „co bychom měli dělat“ vzhledem k našemu prostředí. Existuje známý výrok, že „Pokud je váš jediný nástroj kladivo, pak všechno vypadá jako hřebík“. Při efektuačním myšlení si podnikatel klade nejen otázku „Co můžeme dělat s kladivem?“, ale také „Co dalšího můžeme dělat s kladivem kromě úderů hřebíků na hlavičku?“. Tento proces kladení si otázky „co dalšího“ je zaměřen na generování různých nečekaných a často hravých způsobů řešení. Tento aspekt efektuace vede ke generování různých možností. Přeměňuje zdroje z obvyklých použití (k čemu jsou vyráběny) na nové použití (k čemu nejsou vyráběny). Dochází tak k „exaptaci“ (Dew et al., 2008, s. 54).

„Exaptace“ je pojem z evoluční biologie označující jev, kdy se něco vyvine pro určitý účel, ale časem to začne plnit zcela jinou funkci. Klasickým příkladem je peří u ptáků, jehož původním účelem byla termoregulace, ale později bylo využito pro plachtění. Exaptace je něco jiného než adaptace. Adaptace je základním pojmem evoluční biologie. Učebnicovým příkladem je dlouhokrká žirafa. Žirafa měla krátký krk a během adaptace se její krk protáhl. Dlouhý krk nevznikl náhodou, je užitečný (žirafa dlouhým krkem dopravuje hlavu, kterou žere, k větvím, které žere, a proto dlouhý krk vznikl za tímto účelem, a ne třeba proto, aby spolu pražirafy komunikovaly ve vysoké trávě). Takže adaptace je znak, který je k něčemu dobrý, *funguje*, prošel sítí přírodního výběru (chceme-li). Ale pozor: adaptace je taky znak, který *vznikl za účelem fungování*, tedy evoluční novinka. Nesporně srst žiraf funguje jako termoregulátor, ale není to adaptace žiraf k termoregulaci: žirafy ji totiž pouze zdědily po předcích, srst je *adaptace*, ale ne žiraf, nýbrž *savců* (Zrzavý, 1995).

Adaptace a exaptace vede k různým řešením a variantám. I na příkladu s kladivem bychom našli řadu adaptivních řešení. V Birminghamu se během průmyslové revoluce vyrábělo několik stovek různých kladiv adaptovaných na různé fáze výroby.

Klasickým příkladem technické inovace ilustrujícím procesy adaptace a exaptace je kompaktní disk. Kompaktní disky CD byly vyvinuty v sedmdesátých letech minulého století

jako nástupce gramofonových desek. Měly řešit problém horší kvality zvuku a opotřebení desek. CD se také brzy začala používat ve světě počítačů jako obecné datové médium. To byla nová funkce (Dew, Sarasvathy, Venkataraman, 2004).

Případová studie: Freitag – Marcus a Daniel Freitagovi

Marcus a Daniel Freitagovi jsou bratři, kteří spolu stojí za značkou Freitag.

Během jejich dětství svět zažil ropnou krizi, během jejich dospívání nabralo na síle ekologické hnutí. Jejich otec pracoval jako PR manažer, matka jako sociální pracovnice.

Příběh tašek Freitag začal v roce 1993, kdy Daniel a Markus studovali design v Curychu. Po městě jezdili hlavně na kole, díky čemuž zjistili, že tašky na trhu nejsou vhodné pro nevlídné, deštivé curyšské počasí. Usoudili, že potřebují tašky, které budou mít dlouhou životnost a budou voděodolné i za velmi nepříznivého počasí. Tehdy se Markus podíval z okna svého bytu a uviděl kamiony s barevnými plachtami jedoucími po dálnici. Rozhodli se tak zkusit vyrobit prototyp tašky z použitých autoplachet. K výrobě pak použili také staré bezpečnostní pásy z aut (popruh přes rameno) a staré duše od kola (švy). Kusy autoplachet sami vyprali a ušili. První výrobky rozdali kamarádům, potom kamarádům kamarádů.

Na počátku tak nestála žádná velká vize. Začali s tím, co měli, co dokázali levně získat, s vybavením, které měli, a znalostmi, které měli. Zároveň využili trendy, které se projevovaly ve společnosti. Jednak rostoucí důraz na ekologii, recyklaci a udržitelnost, druhak snahu o vyjádření individuality.

Freitag tašky jsou pro jejich majitele víc než jen tašky. Jsou vyjádřením hodnot udržitelnosti a individuality. *„Nejde o to vytvořit produkt, který tu ještě nebyl, ale možná jde o vytvoření podvědomých momentů, které vám poskytnou dobrý pocit z něčeho, co vám v životě chybí,“* řekl Markus. *„Individualita každé tašky je mnohem důležitější než jen funkce transportu něčeho.“*

Po 25 letech má Freitag 200 zaměstnanců, 23 vlastních prodejen po celém světě a více než 400 partnerských prodejen. Jejich produkty jsou populární mezi mnoha trendsettery po celém světě. Lidé sdílí fotografie s hashtagem „Freitag“.

Zákazníci si mohou dokonce na webu navrhnout vlastní tašky Freitag, a pokud navštíví obchod, získají možnost bezplatné zápujčky kola a mohou tak objevovat a prozkoumávat město s novou taškou.

„Naši zákazníci, rádi bychom jim říkali ‚značkoví přátelé‘, mají pravděpodobně pocit, že v tom byla od začátku nějaká snaha, která je upřímná a pravdivá,“ řekl Daniel. *„Takže jsme šli touto cestou, aniž bychom se vzdali naší základní myšlenky.“*

Co se týče doporučení, jak budovat značku, je jednoduché. *„Myslím, že asi nejlepší plán je neplánovat se stát značkou,“* řekl Daniel. *„Vkládáme peníze do komunikace se zákazníky, ale neutráčíme za reklamu,“* říká k jejich brand marketingu Markus.

Snaží se celou dobu udržet kontrolu nad svým podnikáním, i když to může vést k pomalejšímu růstu.

„Rosteme organicky, a to je pro nás správná cesta,” dodává Daniel. „Je důležité mít kontrolu nad svými nápady a dělat to, co děláme, protože věříme, že je to dobrá věc, a ne proto, že to potřebujeme, nebo proto, že nám to říká investor.”

Marcus a Daniel s využitím toho, co měli, co znali a koho znali, vytvořili nový produkt, značku, která je stylová i ekologická. Svým přístupem bratři stáli na počátku nejen nového produktu, ale i celého odvětví.

Otázky:

1. Uvedte, z jakých efektuačních prostředků (kdo jsem, co znám, koho znám) vyšli, když začínali s podnikáním?
2. Zkuste vymyslet další možnosti a směry, kterými se mohli vydat (namísto výroby tašek)?

Zdroj: Read, Sarasvathy, 2009; Hoff, 2011; Wei, 2018

Další informace k případové studii lze získat v níže uvedeném videu (pouze v angličtině).

 Video	Freitag (Start With Your Means: The Bird In Hand Principle)
	https://www.effectuation.org/?p=1415

Otázky k zamyšlení

- K jakým negativním jevům může vést jednání řízené (výhradně) cíli?
- Je možné bez cílů měřit úspěch?
- Je jednání založené na dostupných prostředcích dostatečně ambiciózní?

Shrnutí

- Při vyhledávání příležitostí je často lepší přestat plánovat a začít jednat s prostředky, které máte k dispozici.
- Jednání řízené prostředky je klíčovým aspektem efektuace. Zaměřuje se na otázku „co můžeme udělat“ s dostupnými prostředky, spíše než „co bychom měli dělat“ vzhledem k našemu prostředí.
- Princip „lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše“ zdůrazňuje, že bychom měli začít s tím, kdo jsme, co známe a koho známe.

4 Neriskujte více, než musíte a chcete (princip II: přijatelné ztráty)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit princip „přijatelných ztrát“ při rozhodování o podnikatelských příležitostech.
- Demonstrovat princip „přijatelných ztrát“ na příkladech.
- Seznámit se zásadami bootstrappingu při zajištění prostředků na zahájení podnikatelské činnosti.

Klíčové koncepty:

- princip přijatelných ztrát
- riziko
- ztráty
- zdroje
- finance
- náklady příležitosti
- bootstrapping

V médiích často slyšíme o hrdinných podnikatelích, kteří se nebáli, přijali velká rizika a dokázali zbohatnout. Jak však upozorňuje podnikatel John Vanhara (2009, s. 14): „Statisticky málokomu se podaří vytvořit druhý Microsoft, Google nebo Coca-Colu. Ale téměř každý může dokázat, co dělám já. Vytvořit systém, díky němuž i maličká firma vydělává slušný zisk. Šetříte náklady, nemáte žádné extravagantní cíle a firmu necháváte organicky růst bez velkého „tlačení na pilu“. Tomu já říkám budování firmy na celý život. Firmy, která bude dlouhodobě fungovat, vydělávat peníze a nebude vyžadovat tolik času na řízení.“

Takový přístup John Vanhara doporučuje. Zdůrazňuje, že člověku může přinášet větší radost a poskytovat mu více času. Jeho slova podporují efektuační princip přijatelných ztrát.

4.1 Přijatelné ztráty namísto potenciálních zisků

Princip přijatelných ztrát nás vede k tomu, abychom měli pod kontrolou potenciální ztráty. Hlavním myšlenkou je investovat do podnikání pouze tolik, o kolik jsme ochotni a můžeme přijít. Jde o to soustředit se především na možná rizika, nikoli potenciální zisky.

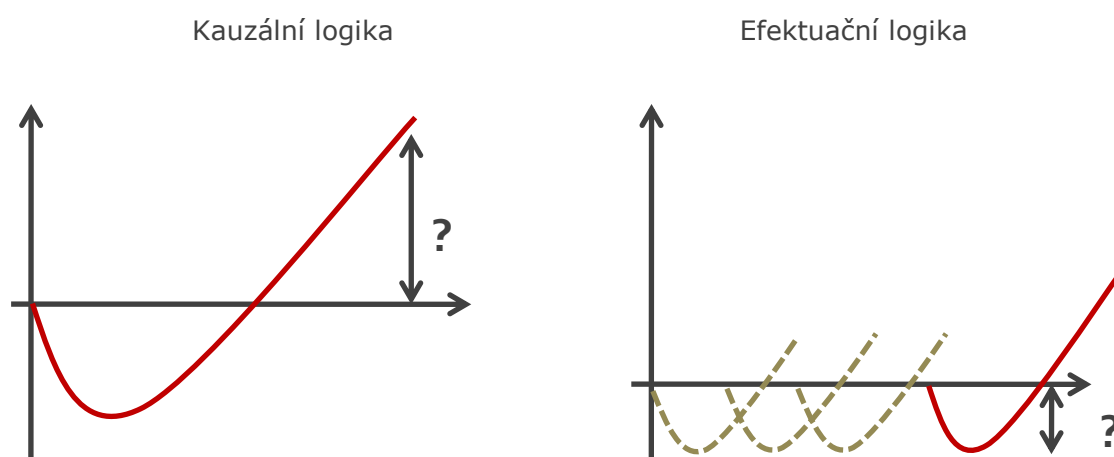
Klíčové je stanovit potřebné zdroje. Klíčové zdroje představují to, co je v průběhu procesu spotřebováváno.

- finance – podle principu přijatelných ztrát je nutné rozhodovat o financích tak, aby neúspěch neměl fatální dopad;
- čas – je důležité stanovit si, kolik je člověk ochoten investovat svého času;
- materiál;
- reputace – důležitá zejména v korporátním prostředí.

Podnikatel by si měl stanovit množství zdrojů, o které je ochoten v případě naplnění černého scénáře přijít. Poté by měl podnikatel definovat jednotlivé kroky, vyhodnocovat je a přizpůsobovat se. Tento způsob využívání zdrojů často přináší kreativní řešení.

Princip přijatelných ztrát umožňuje uvažovat o hranici, kterou podnikatel není ochoten překročit. Stejně by měly uvažovat další zainteresované osoby a partneři, do projektu vkládají pouze tolik, kolik jsou ochotni ztratit. Jak podnikání roste, dochází ke změně přijatelných ztrát.

Obrázek 4: Srovnání kauzální a efektuační logiky z pohledu principu přijatelných ztrát



Zdroj: Society for Effectual Action, ©2018

John Vanhara (2010, s. 24) k tomu říká: „Když rozjíždím jakýkoliv nový projekt, snažím se vymyslet, jak dosáhnout cíle s minimem investic. Zatímco se někdo snaží získat venture kapitál, já přemýšlím, jak něco rozjet, a přitom neutratit moc peněz. S tímto přístupem lze mít úspěšný business i z průměrného nápadu.

Když jsem rozjížděl svůj realitní business, udělal jsem si vlastní web. Nebyl nejdokonalejší, ale pro ty začátky bohatě stačil. Za doménu jsem zaplatil \$ 9, roční poplatek za hosting stál \$ 60 a zbytek jsem udělal sám. Ostatní agenti si nechali weby udělat od profesionálních firem. Zaplatili několik tisíc dolarů a k tomu dávali třeba \$ 100–\$ 250 měsíčně za hosting. Pro rozjíždějící se business může těch pár tisíc dolarů v nákladech navíc znamenat rozdíl mezi bankrotem a úspěchem. Tohle byl pouze příklad s webem.

Často jsem kolem sebe viděl, že agenti, kteří začali podnikat ve stejné době jako já, si okamžitě koupili nové auto („Přece nebudu jezdit nějakým obyčejným autem, co by si o mně pomysleli klienti? `), nové oblečení, nejvýkonnější počítač, PDA, krásné plnobarevné vizitky, drahé reklamy v novinách a časopisech. Automaticky počítali s tím, že čím více utratí, tím více vydělají („you have to spend money to make money`). Když se zpětně podívám, jak byl kdo úspěšný, 90 % z těchto agentů odešlo z businessu a dělají něco jiného (třeba se nechali zaměstnat). Podnikání s nemovitostmi je velmi tvrdý business a hodně lidí to po jednom, dvou letech vzdá. Ale také jde o to, že lidé zbytečně utratí hrozně moc peněz, když začínají. Zadluží se a mají velká očekávání, že se jim investované peníze velmi rychle vrátí. Problém

s každým novým podnikáním je, že dost často trvá dlouho, než se peníze začnou dostatečně rychle vracet. Když dokážete něco dobrého rozjet s minimem investic, peníze se vám velmi rychle vrátí. Bude vás to i více bavit a je větší pravděpodobnost, že přežijete počáteční těžké období budování businessu.“

Cvičení: Kolik peněz je potřeba na rozjezd podnikání – školy vaření?

Jste zkušený kuchař a rád byste si otevřel školu vaření. Máte ušetřeno asi 300 000 Kč.

Úkol:

Je možné otevřít školu vaření s těmito zdroji? Pokud ano, jak by vypadala, kde by se nacházela apod.? Pokud ne, proč?

Podobně úspěšný investor a podnikatel Guy Kawasaki upozorňuje, že podnikatelé se někdy soustředí na úporu drobných a zapomínají na širší kontext. Firma není od toho, aby si stavěla vlastní kancelářské stoly či rychle utratila investiční kapitál jen proto, aby byla větší. Firma by se měla zaměřit na „velké věci“, což je vývoj a ověření produktu, prodej produktu a zlepšování produktu. „Drobné věci“, vizitky, kancelářské potřeby, nábytek a kancelářské vybavení, by měly být vyřízeny rychlým, dostatečným – avšak nikoli dokonalým způsobem. Kawasaki uvádí doporučení Ricka Sklarina, konzultanta, který radí: „Vydejte se do Costco (něco jako Makro), a berte to za vyřízené.“. Pak už byste se měli zaměřit na „velké věci“. (Kawasaki, 2017, s. 102–103)

Až se příště objeví něco, bez čeho nedokážete žít, počkejte týden a pak uvidíte sami, jestli ještě žijete (Kawasaki, 2017, s. 103).

Konzultantská výzva: Prodej elektrokol II

Když Tomáš Novák rozjížděl své podnikání s elektrokoly, zvažoval možnosti, jak začít. První varianta byla postupná. Nejprve za úspory z brigády (cca 150 000 Kč) nakoupit několik kol a vystavit kola v autoprovozovně rodinného příslušníka a případně nakoupit další.

Druhá varianta byla riskantnější. Půjčit si cca 1 500 000 Kč, koupit výhodně větší množství kol a otevřít si vlastní prodejnu.

Otázka:

Která z možností je podle vašeho názoru vhodná?

4.2 Podnikatelé a bankéři: rozdíly v přístupu k riziku

Ve které profesi je podle vašeho názoru největší odpor vůči riziku? V jednom výzkumu Sarasvathy, Simon a Lane (1998) zkoumali podnikatele a bankéře. Podnikatelům i

bankéřům bylo předloženo několik problémů, které řeší jeden výrobní podnik. Problémy zahrnovaly finanční rizika, zdravotní rizika a rizika přírodní katastrofy. Poté byla srovnána řešení jednotlivých problémů navrhovaná podnikateli a bankéři.

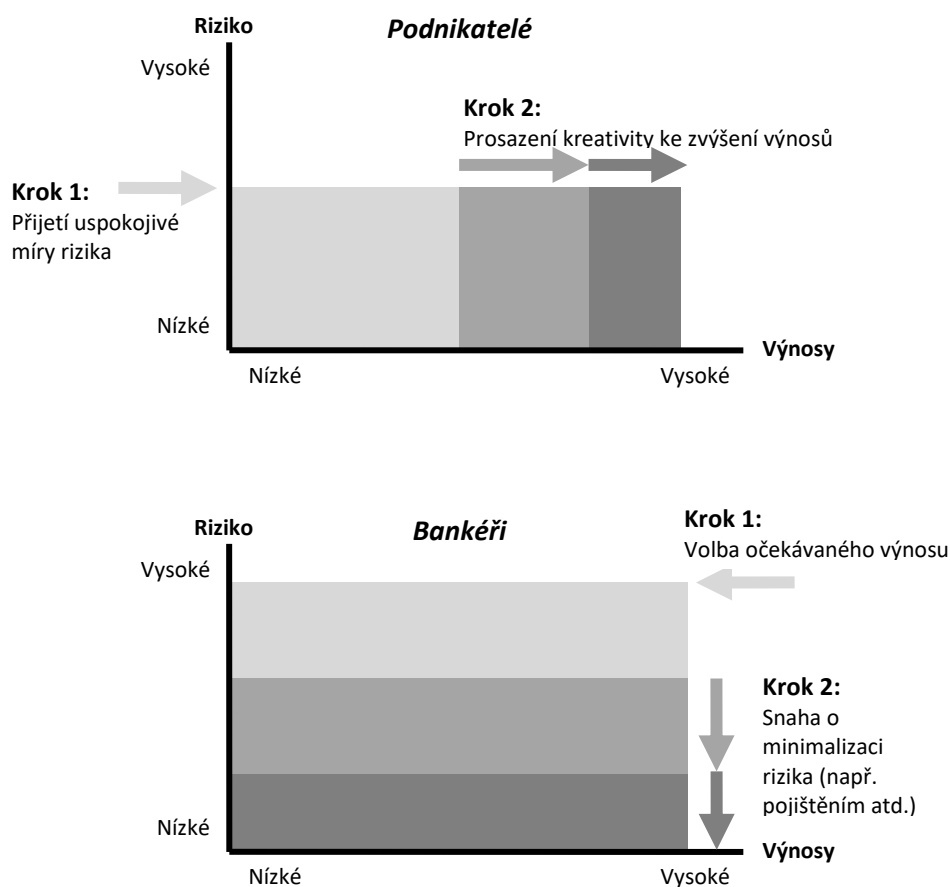
Co se týče finančních rizik (investice do nového produktu), podnikatelé a bankéři měli velice odlišný pohled na to, co lze kontrolovat. Podnikatelé akceptovali riziko jako dané – jako výsledek –, zaměřovali se více na kontrolu výnosů spíše než rizika. Jejich přístup spočíval v přijetí akceptovatelné míry rizika a usilování o co nejvyšší zisky, vybrali projekt s nejlepším nejhorším scénářem. Také vyjadřovali přesvědčení, že si ve skutečnosti povedou lépe než v nejlepším nejhorším pravděpodobném scénáři. Naopak, bankéři navrhovali mnoho cest ke kontrole rizika a prakticky žádné opatření ke zvýšení výnosů. Věřili, že mohou generovat nejvyšší možné výnosy a určitým způsobem pracovat na minimalizaci rizik.

Další skupina problémů se týkala rozhodování ohledně zdravotních a bezpečnostních rizik. Jednalo se o následující situaci: bezpečnostní expert a hygienik doporučil investici 3 mil. dolarů do speciálního odsávacího a ventilačního systému ve výrobní hale. Podle jeho posudku by mohla závada na potrubí vypustit do haly extrémně toxickou chemickou látku. Podle jeho odhadu je pravděpodobnost závady a následného úniku menší než jednou za 10 let. Závada by vedla ke smrti 8 pracovníků. Instalace speciálního odsávacího systému by mohla zabránit úmrtí čtyř pracovníků. Druhá možnost, 10 miliónová investice do speciálního potrubí a jeho „obalení“ by snížila riziko nehody a zároveň by zabránila vystavení vlivu nehody.

Všichni podnikatelé odmítli možnost 3 miliónové investice, a přicházeli s kreativními nápady, jak zvládnout 10 mil. možnost. Kromě technických nápadů zvažovali také možnosti oslovení dobrovolníků, prodej větší společnosti nebo spolupráce s konkurencí ve snaze snížit cenu. Odpovědi bankéřů byly nejisté a vyhýbavé. Všichni řekli, že by investovali 3 miliony, protože je to lepší než nedělat nic. Neměli žádné kreativní nápady, jak získat 10 milionů. Jejich reakce se zaměřovaly na snahu oddálit rozhodnutí, získat více informací.

V levé části obrázku světle šedá část znázorňuje počáteční vymezení problému – přijetí relativně nízké míry rizika, s níž „se cítí příjemně“ – a poté přicházejí s nápady, jak by mohli zvýšit výnosy při zachování dané míry rizika. Hledají cesty, jak zvětšit vymezení problému do tmavě šedého prostoru. Bankéři naopak vycházeli z výnosů, které očekávali, a přicházeli s nápady, jak eliminovat riziko. Zmenšili problémový prostor do tmavé části podle osy Y.

Obrázek 5: Srovnání přístupu k riziku – podnikatelé a bankéři



Zdroj: Sarasvathy, Simon, Lane, 1998, s. 213

Podnikatelé tedy akceptovali riziko jako dané a zaměřovali se na kontrolu výstupu při jakékoli dané míře rizika, také zarámovali problémový prostor vlastními hodnotami a následně přebírali větší osobní odpovědnost za ovlivnění výstupů. Bankéři používali stanovené výstupy jako referenční body a pokoušeli se kontrolovat riziko v rámci stávající struktury problému, vyhýbají se situacím, ve kterých riskují vyšší stupeň osobní odpovědnosti. Jejich přístup je tedy odlišný – snaží se předvídat riziko, zatímco podnikatelé se snaží kontrolovat riziko a jsou ochotni přijmout nejisté výstupy před neakceptovatelnými výstupy.

4.3 Bootstrapping

Bootstrapper je člověk, který dokáže vykonat něco složitého (nemožného, neproveditelného) bez cizí pomoci, pouze za přispění vlastních schopností a dovedností. Bootstrapping je potom označení takového chování a jednání, které vede k vyřešení složité situace pouze vlastními silami (iPodnikatel, 2011).

Pojem „bootstrapping“ je odvozen od slova bootstrapp, což je poutko na horním lemu vysokých bot, pomocí kterého lze usnadnit nazouvání. Veškerá takto vynaložená síla však dokáže jen nazout boty, nelze s její pomocí zvednout celé tělo, i když tímto směrem sílu

vedete. Tak vzniklo v anglicky mluvících zemích rčení „zvednout se pomocí svých bootstrapů“, které označuje nemožný, neproveditelný úkol (iPodnikatel, 2011).

Ve vazbě na podnikání se pojem vztahuje na rozjezd podnikání bez finančních prostředků nebo s minimálními částkami, tedy bez cizí pomoci. Bootstapper využívá zpravidla pro zahájení podnikání jen své úspory, občas hledá pomoc u rodiny a přátel nebo využívá svých příjmů ze zaměstnání, které si udržuje během prvního období provozu nového podniku. Nevýhodou bootstrappingu je riziko ztráty všech vlastních prostředků, když se realizace záměru nevydaří. Bootstrapping má však také velkou výhodu – nový podnik není na nikom závislý a vlastník ho může rozvíjet zcela volně dle svých představ, bez vměšování ostatních, aniž by musel dodržovat pravidla a závazky, které přislíbil tomu, kdo finanční prostředky na rozjezd jeho podnikání poskytnul. Navíc se také nemusí dělit o své zisky s ostatními, ani není zatížen splátkami úvěrů a vysokými úroky (iPodnikatel, 2011).

Jít cestou bootstrappingu však nemusí nutně vést k úspěchu v podnikání, protože tento způsob financování podniku si vyžaduje vysoké osobní úsilí a mnoho času ze strany podnikatele (iPodnikatel, 2011).

Pro hodně podniků to však byla cesta úspěšného vzniku. Lidé, kteří byli úspěšní při bootstrappingu, velmi často považují čas a úsilí za nejvýznamnější investice do jejich podniků. Abyste byli úspěšní při založení podniku bez peněz nebo s malým množstvím peněz, budete muset pracovat velmi tvrdě, alespoň v začátcích při rozvíjení svého nápadu, hledání zákazníků a řešení svých podnikatelských potřeb (iPodnikatel, 2011).

V některých případech nedostatek startovacího kapitálu může novému podnikateli naopak pomoci k úspěchu. Začínající podnik většinou potřebuje rychle získat finanční prostředky na provoz (zabezpečit tok hotovosti), aby udržel podnikání v chodu. Pokud ale tyto prostředky nemá (například nemá za co nakupovat materiál, není schopen dostát svým závazkům u odběratelů apod.), mělo by to vést přirozeně k tomu, že bude věnovat více pozornosti opravdu důležitým věcem místo trávení času na těch méně důležitých, které snesou odklad (když se vaše loď potápí, opravujete díru a ne poškrábaný lak). Bude daleko intenzivněji hledat efektivní a levné cesty jak dosáhnout potřebných cílů. Situace ho donutí hledat kreativní způsoby, jak propagovat své výrobky nebo služby a zajistit si zákazníky, protože klasická reklama je pro něho finančně nedostupná (iPodnikatel, 2011).

Modlitba Bootstrappera (iPodnikatel, 2011):

- Nekupuj nové, když můžeš koupit použité.
- Nekupuj použité, když můžeš koupit na splátky.
- Nekupuj, co si můžeš půjčit.
- Nepůjčuj si, co můžeš získat výměnou.
- Nezáskávej výměnou, co můžeš vyprosit.
- Nepros o to, co můžeš najít.
- Nesnaž se hledat věci, které se rozdávají zadarmo.
- Nedávej zadarmo, co ti někdo chce zaplatit.

Případová studie: Stacy´s Pita Chips – Stacy Madison a Mark Andrus

Stacy a Mark Andrusovi vyrůstali v rodinách lékařů, psychologů a sociálních pracovníků. Potkali se počátkem 90. let díky Davidovi, bratrovi Stacy. Mark, tichý, rezervovaný, přemýšlivý, získal doktorát z psychologie, Stacy, veselá a společenská, vystudovala magistra v oboru sociální práce. Po škole nastoupili do práce, Mark jako psycholog, Stacy jako sociální pracovnice. Vypadalo to, že je čekají kariéry v jejich oborech, ale oba měli sen. Vařit. Měli rádi jídlo, během studií pracovali v restauracích, Stacy jako číšnice a manažerka, Mark jako barman a číšník. A uvědomili si ještě jedno. Nechtěli pracovat pro někoho jiného. Mark k tomu říká: „*Měl jsem pocit, že mohu mít svůj byznys a nestálo by to moc*“.

Společně se přestěhovali do Nové Anglie, kde si plánovali otevřít bistro zaměřené na čerstvou kalifornskou kuchyni, kterou si zamilovali. Jejich nápad se příliš nezamlouval ani jedné rodině. Namísto bistra si vzhledem k nedostatku prostředků pořídili vozík, ze kterého prodávali hotdogy, klobásky a chilli na místních festivalech a dalších akcích. Nakonec se přesunuli do bostonské finanční čtvrti a začali tam prodávat „Stacy´s D´Lites“, což byly plněné pita sendviče. Vsadili na to, že pita sendviče s hovězí pečením, čedarem a dresinkem z červeného pepře a se zeleninou, opečenou slaninou a fetou budou pro lidi z kanceláří v centru města více zajímavé.

Během prvního dne prodali rychle vše, co měli. Získali si dobrou pověst a velkou oblibu. Ale setkali se s novým problémem. U stánku se jim tvořila dlouhá fronta, někdy až 40 lidí. Přestože si najali brigádníky, nebyli schopni připravovat sendviče dostatečně rychle. Lidé nechtěli tak dlouho čekat a Andrusovi o ně nechtěli přijít.

Každý den vzali pita chleba, který jim zůstal, posypali ho skořicovým cukrem nebo parmazánem a česnekem, nařezali ho a zapekli. Další den nabízeli tyto chipsy lidem čekajícím ve frontě. Brzy začali lidé mít zájem o křupavé chipsy namísto pita sendvičů.

Na konci roku 1996 tak stáli před rozhodnutím: prodávat sendviče, nebo se začít orientovat na výrobu chipsů? Úspěchu a front si všimli finančníci z nedaleké obchodní čtvrti, kteří byli zároveň zákazníky a začali manželům nabízet pomoc při rozšíření podnikání díky franšízám. Ale na základě rozhovorů s výrobcí různých sendvičů a dalšími lidmi z byznysu se rozhodli pro masovou výrobu chipsů a prodej na národní úrovni.

Výrobu rozjeli s velmi omezenými náklady. Šetřili na všem kromě surovin. Objednávky přijímali faxem. Díky náhodnému rozhovoru s prodejcem preclíků si dvojice pronajala prostor v pekárně Boston Pretzel Bakery. Tento prostor využívali v době, kdy ho pekárna nepotřebovala. Když skončili s prodejem sendvičů, krájeli, kořenili, pekli a balili vše ručně. Jediným přístrojem, který si pořídil, bylo tepelné těsnění, které připomínalo šicí stroj z 19. století. V prvním roce měli tržby pouze 25 000 dolarů. Postupně vše zefektivnili, investovali do automatizovaného balícího zařízení a tržby začaly růst. V roce 1998 ukončili prodej sendvičů z vozíku a počátkem roku 1999 se k páru přidal Stacyin bratr David, který nechal své soukromé

psychologické praxe. Ještě v téže roce se přesunuli do vlastních prostor na předměstí. V roce 1999 utržili 450 000 dolarů.

Přes růst tržeb měli problémy s cash-flow. „U vozíku nám lidé zaplatili za minutu, jako výrobcům za 30 dní, když máme štěstí," říká k tomu Mark. Tým neměl žádné podnikatelské vzdělání, Stacy absolvovala pouze několik kurzů o podnikání a Mark si přečetl knihu „Od kuchyně k trhu: prodej vašich labužnických specialit" od Stephen F. Halla.

Aby získali další prostředky, stala se Stacy majoritním vlastníkem a požádala o půjčku z programu na podporu podnikání žen. Při žádosti o půjčku Stacy doložila dopis vrcholového manažera aerolinek, ve kterém letecký dopravce vyjádřil zájem o milión balení, pokud je společnost vyrobí. Přestože Stacy připouští, že by nebyli schopni takové množství a s takovou cenou vyrobit, banka schválila půjčku ve výši větší než polovině požadované částky. Díky půjčce získali nečekané výhody. Jednak banka, která firmě půjčila, zvolila Stacy a Marka podnikateli roku. Navíc v roce 1999, když Stacy přijela domů, našla vzkaz na záznamníku s pozváním na slavnostní předávání cen pro malé podnikatele do Bílého domu (pozn. ceremoniál opravdu navštívili a setkala se s tehdejšími viceprezidentem Al Gorem).

V této době pokračovali v rozvoji podnikání a investicích. Když firma vyrostla natolik, že si nemohli dovolit nadále krájet pita chleba ručně, museli si pořídit automatický kráječ. Nemohli dohledat žádný za přijatelnou cenu. 100 000 dolarů za nový si nemohli dovolit, tak sháněli ve výprodejích a aukcích použitého vybavení. Nakonec sehnali kráječ mrkve, který patřil slavné společnosti Campbell Soup. Co. Jednalo se o 40 let starý stroj za cenu 18 000 dolarů.

Po přestěhování do vlastních prostor potřebovali také získat novou troubu. Nemohli si dovolit zaplatit 150 000 za novou a nemohli najít žádnou použitou. Nakonec se domluvili s jednou bostonskou firmou, která jim vyvinula dvě pece na základě jejich požadavků za 80 000. Jednu si nechali a druhá zůstala firmě, která ji použila jako prototyp pro další výrobu a prodej.

Tento přístup uplatňovali i v dalších etapách podnikání. Přestože se jejich cesty v osobním životě rozešly, zůstali partnery v podnikání.

Otázky:

1. Co bylo klíčem úspěchu Stacy a Marka? Mohlo vést otevření restaurace k většímu úspěchu?
2. Jaké výhody měl zvolený postup?
3. Které zásady bootstrappingu využili?

Zdroj: Read, Dew, 2009b; Stuart, 2020

Etika v praxi: Etika a bootstrapping (Intuit)

Scott Cook založil společnosti Intuit a dnes působí také jako investor. Při založení firmy Intuit v roce 1984 usiloval o dvoumilionovou investici, ale neuspěl. Musel si tak nakonec vystačit s vlastními 150 tisíci dolarů. Tyto prostředky rychle vyčerpali při vývoji produktu. Firma prožila tři těžké roky, než dokázala překonat to nejhorší.

Scott Cook k tomu říká:

Když jste malý začínající startup, tak čelíte etickým rozhodnutím téměř každý den. Vaše firma nemá téměř žádnou, nebo má pouze velmi krátkou historii. Náš produkt se několik let velmi špatně prodával, neměli jsme peníze. Našimi konkurenty byly dceřiné společnosti velkých korporací, které jen za marketing během první roku našeho podnikání utratily 7 miliónů dolarů.

Taková situace je zkouškou vašeho etického uvažování. Etika bývá nabourávána sliby, které jsou dávány zákazníkům, zaměstnancům, investorům. Nakolik vylepšit finanční ukazatele, zajištěné zdroje, úspěch vašich zákazníků? Jak se ukázat v lepším světle při získávání nových zaměstnanců?

Zjistil jsem, že takový postup není pro mě. Musel jsem jednat tak, abych se cítil dobře. Jasně, nikdo vám neřekne, že to lidé v byznysu dělají jinak. Ale dělají, pořád. Protože se bavíme o byznysu, a protože se jedná o nelítostné prostředí a vy si můžete racionalizovat téměř vše, zvláště když děláte bootstrapping, jedná se o otázku přežití.

Ale co jsem se naučil, a co mnoho lidí v začátcích při bootstrappingu může přehlízet, je, že říkat pravdu je cestou k dobrému byznysu. Vedle etických úvah je nutné zvážit i účelnost. A bootstrapping je o účelnosti. Byznys je o tom, dělat správné věci z pohledu zákazníků a obchodních partnerů, včetně prodejců a zaměstnanců. A jestli jednáte správně podle nich, vaše podnikání bude vzkvétat. Jestli ne, podnikání se dařit nebude. Z krátkodobého hlediska můžete vyřešit nějaký problém lhaním a vytáčkami, ale nakonec vás to stejně dožene. Není to jenom špatně, nefungujete to. Jednat eticky není z říše pohádek, nejde o nějaký skautský nápad, není to naivní. Chtěl jsem budovat dlouhodobý byznys. A důvěra je jedním z nejdůležitějších zdrojů vaší moci.

A o to jde: zatímco hodně firem, které bootstrappují, uvažují o důsledcích neúspěchu. Bože, pokud v tomto nezažu, selžu, a když selžu, přijdu o všechny peníze, manželku, děti a sebeúctu. [...] Co se stane, když budete lhát a budete úspěšní? Vaši zákazníci se dozvědí, že jste lhali a zaměstnanci budou s jistotou vědět, že jste lhali a že jste nastavili kulturu, kdy lhaní je ok, a ještě hůře, lhaní je spojeno s úspěchem. Chcete stavět kulturu na podvodu?

Otázky:

1. Vyplatí se „říkat pravdu“ v podnikání?
2. Jaké postupy jsou akceptovatelné? Co už je „za hranou“?

Zdroj: Cook, 1992

Zájemci o další příklad se mohou podívat na níže uvedené video, ve kterém je princip přijatelných ztrát ilustrován na příběhu firmy Agilyx (pouze v angličtině).

 Video	Agilyx (The Affordable Loss Principle)
	https://www.effectuation.org/?p=3115

Otázky k zamyšlení

- Platí české přísloví „risk je zisk“ a „odvážnému štěstí přeje“?
- Nebo platí, že „opatrnosti nikdy nezbývá“?
- Jaký je vliv kulturních odlišností na přijímání rizika?

Shrnutí

- Princip přijatelných ztrát nás vede k tomu mít pod kontrolou potenciální ztráty. Hlavním myšlenkou je investovat do podnikání pouze tolik, o kolik jsme ochotni a můžeme přijít.
- Ztráty je možné (na rozdíl od zisků) kontrolovat.
- Pojem „bootstrapping“ popisuje rozjezd podnikání bez finančních prostředků nebo s minimálními částkami.

5 Vytvářejte partnerství (princip III: háčkovací)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit podstatu a význam „háčkovacího principu“ v efektuačním procesu.
- Demonstrovat „háčkovací princip“ na příkladech.
- Osvojit si tvůrčí přístup k vytváření partnerství.

Klíčové koncepty:

- háčkovací princip
- puzzle
- patchwork
- stakeholders
- partneři
- závazky partnerů

Proces podnikání si mnoho lidí představuje jako skládání puzzle. Na začátku si určíme, jak bude celé podnikání vypadat (často již zmíněným podnikatelským plánem), najdeme si konkurenční výhodu a postupujeme tak, abychom dosáhli stanoveného výsledku, tedy abychom složili jednotlivé díly dohromady a vytvořili zamýšlený obraz. Háčkovací princip však ukazuje, že tato představa často neodpovídá realitě. Podnikatelé celkový obraz spoluvytvářejí se svými partnery.

5.1 Partneři jako spolutvůrci

Háčkovací princip poukazuje na význam budování partnerství a zdůrazňuje roli tzv. „self-selected“ partnerů. Jedná se o partnery, kteří na základě vlastního rozhodnutí vloží určité zdroje, ať už se jedná o znalosti, rady, finance, zprostředkování dalších kontaktů a mnoho dalšího, a svým rozhodnutím pomáhají určit směřování podniku. Háčkovací princip zdůrazňuje potřebu diskutovat o nápadu s nejrůznějšími lidmi na nejrůznějších místech. Klíčové je, že nejde jen o navazování dopředu vybraných kontaktů k získání již stanovených zdrojů. V efektuačním procesu jde o to, aby si partneři mohli určit svoje role, vybrat zdroje, které jsou ochotni vložit a které jsou ochotni ztratit, aby se podíleli na spoluvytváření mise a vize podniku (iLab University of Virginia, 2019).

Stuard Read upozorňuje na tři funkce spojené s vytvářením partnerství (iLab University of Virginia, 2019):

- Partnerství umožňují přístup k dalším prostředkům, které mají partneři k dispozici.
- Partnerství umožňují rozložení rizika mezi více subjektů/partnerů.
- Závazky partnerů umožňují stanovení priorit, kam podnik směřovat a identifikovat méně zajímavé nebo slepé cesty. Klíčové je být otevřený a nemít vše předem nastavené a nechat druhé přicházet a utvářet celý projekt.

Interakce s potenciálními partnery nám umožní získat nové prostředky, se kterými je možné pracovat, nové lidi, které je možné zapojit, a nové možnosti, o kterých lze uvažovat (iLab University of Virginia, 2019).

5.2 Puzzle vs. patchwork

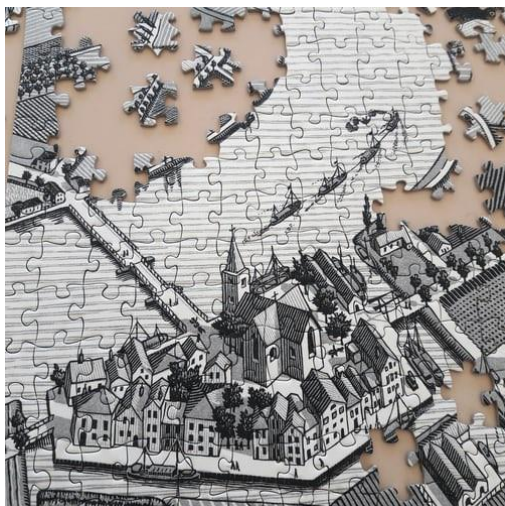
Jak bylo uvedeno, standardní vize budování úspěšného podniku na trhu je jako u skládání puzzle. Podnikatel bere díl za dílem a dává ho na správné místo. Předpokládá, že má všechny díly k dispozici. Ale co když některý díl chybí?

V případě efektuačního procesu podnikatel nemá na začátku jasnou vizi, jak bude výsledek vypadat. Je to o skládání kousků, které postupně přislíbí poskytnout ostatní. Cílem podle Saras Sarasvathy není získat informace, ale získat závazky jednotlivých partnerů. Postupně se do projektu zapojuje více různých partnerů, každý přináší část svých prostředků a dochází k podpoře kreativity celého procesu. Proces podnikání připodobňuje k patchworku (iLab University of Virginia, 2019).

Patchwork je sešívání malých, různě barevných kousků látek, které vytvářejí geometrické vzory. Patchwork může být použitý samostatně, ale častěji bývá spojen v tzv. "sendvič", kdy horní vrstvu tvoří patchwork, uprostřed je výplň a spodní vrstvou je jednobarevná látka. Takto sešitý patchwork se nazývá quilt. První zmínky o patchworku se objevily v Číně v 8. –9. století n. l. Jednalo se o buddhistické obřadní roucho sešité z pestrých hedvábných látek. Nejvíce se tato technika používala k výrobě přehozů a závěsů. (Smějová, 2019)

Obrázek 6: Puzzle a patchwork jako příklady rozdílu mezi kauzální a efektuační logikou

Puzzle (kauzální logika)



Patchwork (efektuační logika)



Zdroj: Unsplash, n.d.

Sarasvathy (2008a, s. 65) upozorňuje na tři rozdíly mezi patchworkem a skládáním puzzle:

- Quilter má větší volnost než člověk skládající puzzle, který musí postupovat podle přesně stanoveného vzoru. I když quilter má na začátku určitý balík látek, může si vybrat, které použije, a může je uspořádat tak, aby se mu to líbilo a dávalo smysl.

- Větší patchworkové projekty mají komunitní povahu. Jsou realizovány společně s dalšími. Každý přináší svůj materiál, svůj talent a vkus. Během procesu se quilter musí rozhodnout, s kým bude spolupracovat a proč, musí koordinovat úsilí a zvládat nahodilosti.
- Quilt se musí nejen líbit a dávat smysl, ale také musí být užitečný a hodnotný. Musí k lidem promlouvat a musí je oslovovat.

Cvičení: Kde hledat partnery do projektu

Úkol: Vytvořte si seznam potenciálních partnerů, kteří by se mohli zapojit do vašeho projektu. Budte kreativní, hledejte nápady a podporu na nečekaných místech.

Konzultantská výzva: Prodej elektrokol III

Tomáš Novák si byl na začátku podnikání (a stále je) vědom, že v podnikání je důležité budovat partnerství. Kromě přilákání zákazníků umožňují objevovat nové příležitosti.

Otázka:

Jaké partnery by měl vyhledávat? Na jaké lidi a jaké instituce by se měl obrátit?

5.3 Efektuace, partnerství a mezinárodní firmy

Efektuační přístup k networkingu ovlivňuje rozhodování během internacionalizace. Efektuační networking se přitom podle Galkiny a Chetty (2015) projevuje jako vědomá volba podnikatelů, upřednostňována před strategickým a systematickým přístupem k networkingu. Proces networkingu tak není řízen strategicky podle určitého předem definovaného cíle nebo plánu. Nově vytvářené kontakty jsou postupně přiřazeny ke stávajícím kontaktům („koho znám“) a následně jsou využity k dalšímu networkingu. Nejedná se přitom o náhodný proces, ale o vědomou volbu během počátečních fází internacionalizace. V dalších fázích internacionalizace dochází k větší koordinaci sítě a k posilování strategického a systematického přístupu. Efektuační ani kauzální přístup není uplatňován v čisté podobě. Efektuační přístup se projevuje více v situacích vysoké nejistoty, kterým svým charakterem umožňuje lépe čelit, a je vyvažován přístupem zaměřeným na cíl („goal driven“). Efektuačně vytvářená síť ovlivňuje rozhodování o internacionalizaci a určuje, na které trhy firma vstoupí, spíše než by volba trhů ovlivňovala vytváření sítě. Expanze na mezinárodní trhy se vztahuje ke vztahové síti podnikatele a následná internacionalizace se vztahuje k dalšímu rozvoji sítě (Galkina, Chetty, 2015).

Podobně podle Kalinic, Sarasvathy a Forzy (2014) při rozhodování podnikatelé přechází mezi efektuační a kauzální logikou podle míry nejistoty na zahraničním trhu a sklonu činit rozhodnutí na základě principu přijatelných ztrát. Přechod z kauzální na efektuační logiku umožňuje firmám rychle zvýšit úroveň závazku na zahraničním trhu a může napomoci

překonávat „liabilities of outsidership“, tedy úspěšně zvýšit úroveň závazku na zahraničním trhu. Potencionální stakeholderi nejsou předem stanoveni, ale objevují se v průběhu procesu interakcí (potenciální zákazníci se mohou stát partnery, potenciální dodavatelé, zákazníci apod.). To je možné proto, že cíle nejsou předem definovány a jejich podoba je výsledkem interakcí. Noví stakeholderi přinášejí nové vize, cíle a prostředky. Tedy závazek efektivních stakeholderů vytváří nové cíle, stejně jako nové prostředky. Jedná se o dva souběžně probíhající cykly. Přidání nových prostředků k již existujícím rozšiřuje zdroje. Stávající prostředky jsou transformovány z „kdo jsem, co znám, koho znám“ do „kdo jsme, co známe a koho známe“. Na druhou stranu, vytváření nových cílů mění „co mohu dělat“ na „co můžeme dělat“. Sbližování cílů a možných směrů jednání vytváří nové trhy a nové produkty. Nový produkt/trh není výsledkem uspořádání určité osoby, ale přichází prostřednictvím interakce členů sítě a ještě-nečlenů sítě, je to výsledek procesu.

Kalinic, Sarasvathy a Forza (2014) zdůrazňují, že efektivní logika umožňuje vstupovat firmám na zahraniční trhy bez předchozích mezinárodních zkušeností, globálních znalostí či mezinárodní sítě. Podnikatelé nemohou využít stávající síť, protože nemají v zahraničí žádné vazby nebo neví, jaké informace by vyžadovali (izotropie prostředí). Ale také nemají vypracované specifické cíle (nejasnost cílů), cíl je průběžně měněn v souladu s tím, jak vytváří vazby a získávají informace. Dochází k redefinici cílů a směřování tam, kde se vytváří mezinárodní síť. Síť poskytuje důležité zdroje k překonání „liability of foreignness“, tedy k úspěšné internacionalizaci.

Podle Mainela a Puhakka (2008) vytváření strategických partnerství představuje určitou alternativu oproti rozsáhlému výzkumu trhu. Umožňuje tak dobře porozumět podnikatelskému prostředí, zákazníkům a technologiím a získávat vliv. Mezinárodní podnikání je proces vzájemně propojených jednání, objevování příležitostí a jednání v mezinárodním kontextu. Při mezinárodním podnikání není možná jasná predikce budoucnosti a stanovování cílů.

Případová studie: Oatly – Rickart Öste

Rickart Öste je chemik a podnikatel v potravinářství. Podařilo se mu získat patent na proces extrakce nutričních prvků z ovsa a přesvědčit švédskou potravinářskou firmu k výrobě a prodeji zdravé krémové rostlinné polévky. Prodeje však byly velmi nízké a produkt se nedokázal prosadit na trhu. Jedním z důvodů mohl být nedostatečný marketing.

Spolupráce s potravinářskou firmou skončila, ale Öste dokázal najít nového partnera, který byl ochoten investovat do ovesných produktů. Tento partner však neměl zájem nabízet rostlinnou polévku, ale chtěl se pustit do výroby ovesného nápoje jako alternativy tradičního mléka. Společně tak vyvinuli „Mill Milk“. Se skromnou marketingovou kampaní se produktu dostalo vlažného přijetí ve Velké Británii. Neúspěchem skončil i další pokus s ovesným jogurtem, a to i přesto, že do tohoto projektu vložila finanční prostředky nadnárodní společnost Danone. Po těchto neúspěších se Öste rozhodl, že chce mít více kontroly nad svým podnikáním. K tomu mu ale chyběly finance. Po sérii schůzek a jednání nakonec našel partnera přímo u

švédských producentů ovsa, kteří hledali odbyt pro vlastní úrodu. Investice farmářů umožnila Östemu přijít na trh s vlastní značkou Oatly.

Značka se rychle stala ve Švédsku populární. Öste si uvědomil, že si nevystačí pouze s jedním výrobkem a začal přemýšlet o dalších příležitostech. Zaměřil se na vývoj celé řady různých produktů. Potřeboval ukázat, že jeho výrobky mohou být skutečnou alternativou mléčným produktům. Na trh uvedl zmrzlinu, smetanu, ochucené nápoje, těsto na palačinky aj. Dnes ovládá 65 procent švédské nemléčné kategorie a Oatly expanduje po celé Evropě, firma rychle roste.

Už s respektovanou značkou Oatly začal Öste navazovat spolupráci s velkými výrobci potravin a začal hledat možnosti náhrady tradičního mléka v jejich produktech ovesnou alternativou.

„Nikdo to nechtěl," vzpomíná generální ředitel společnosti Oatly Toni Petersson. Před svým nástupem k Oatly o firmě nikdy neslyšel. Ukázalo se však, že v ovsu se skrývá přesně ta příležitost, kterou hledal. Musel se vypořádat s problémem, jak přesvědčit spotřebitele, aby pili nápoj vyrobený z ovsa. Sójový nápoj byl populární v Číně již ve 14. století, mandlové mléko má kořeny ve středověké Evropě. Ale ovesné? To je inovace z konce 20. století, která však narážela na obecné představy o tom, co lidé mají pít. Oatly paradoxně pomohla žaloba švédské mlékárenské lobby proti reklamním sloganům Oatly. Lobby s žalobou uspěla, ale Petersson zadal celostránkové reklamy protestující proti žalobě. Ovesné mléko získalo značnou publicitu a prosadilo se na trhu.

V roce 2019 se prodeje zvedly na dvojnásobek. Značka se prodává ve 20 zemích na třech kontinentech. Dnes nabízí konzervované ovesné nápoje, zmrzliny, jogurty, smetany do kávy, smetany, pudinky, pomazánky a zakysané smetany.

Přestože je mandlové mléko nejrozšířenější alternativou s 63% tržním podílem, podíl ovesného mléka se v posledních letech zvyšuje. Podle agentury Nielsen rostly prodeje v mezi lety 2017 a 2018 o 50 %, u mandlového mléka to bylo pouze 11 %.

"Lidé vidí rychle rostoucí společnosti v Silicon Valley a mají dojem, že třiciferný růst u potravinových výrobků není nic mimořádného... Ale je to opravdu o něčem jiném, když se jedná o zboží, které musíte převážet po celém světě", říká Björn Öste.

V roce 2020 firma získala 200 milionů dolarů za prodej desetiprocentního podílu ve firmě. Hodnota firmy se tak dostala na dvě miliardy dolarů. Investoval do ní fond Blackstone Group a hvězdy jako Oprah Winfrey, Jay-Z, Natalie Portman, ale i bývalý CEO Starbucksu Howard Schultz. Investici chce Oatly využít na rozvoj svého byznysu a případně peníze použije i na chystané IPO.

"Během těch dvou desetiletí, co jsme na tom pracovali, bylo potřeba hodně trpělivosti a vytrvalosti," říká Björn Oatly, Rickardův bratr, „ale každý rok byl lepší než předchozí rok“.

Ovesné mléko se stalo oblíbenou alternativou vynikající pro alergiky, vegany, ale získalo si popularitu mezi těmi, kteří se stravují standardně. "Spotřebitelé jasně ukazují, že preferují chuť a kvality ovesného mléka před většinou rostlinných alternativ."

Důležitými partery firmy, kteří pomohli prosazení výrobku na trhu, byli lidé pracující v kavárnách. Baristi a pražiči kávových zrn oceňují neutrální ovesnou příchut, která se výborně snoubí s chutí kávy." Pokračuje Björn.

Má také relativně malý dopad na planetu. Podle studie provedené společností Oatly ve Švédsku vede produkce jeho ovesného mléka k 80% nižším emisím skleníkových plynů a 60% nižší spotřebě energie ve srovnání s kravským mlékem.

Otázky:

1. Jak důležité byl/je v případě firmy Oatly marketing?
2. Jak výhodné je pro firmu partnerství s velkou mezinárodní firmou?
3. Je možné vybudovat podobnou firmu v České republice?

Zdroj: Read, Wiltbank, 2007; Ewing-Chow, 2020; Francová, 2020; Sugar, 2019

Hlavní myšlenky háčkovacího principu jsou shrnuty ve videu iLab University of Virginia (video dostupné pouze v angličtině).



Video

Crazy Quilt Principle

<https://www.youtube.com/watch?v=RvqSuWQWDbc>

Otázky k zamyšlení

- Je možné kontrolovat firmu, aniž by ji podnikatel vlastnil?
- Je lepší budovat firmu s investory nebo sám?
- Jaká je role zákazníků při vytváření partnerství?

Shrnutí

- Háčkovací princip ukazuje důležitost budování partnerství a zdůrazňuje roli tzv. „self-selected“ partnerů. Jedná se o partnery, kteří na základě vlastního rozhodnutí vloží určité zdroje.
- Partnerství umožňuje přístup k dalším prostředkům, které mají partneři k dispozici, umožňují rozložení rizika mezi partnery a umožňují stanovení priorit, kam podnik směřovat.
- V případě efektuačního procesu podnikatel nemá na začátku jasnou vizi, jak bude výsledek vypadat. Je to o skládání kousků, které postupně přislíbí poskytnout ostatní.
- Vytváření partnerství umožňuje vstupovat firmám na zahraniční trhy bez předchozích mezinárodních zkušeností, globálních znalostí či mezinárodní sítě.

6 Využívejte překvapení (princip IV: citronádový)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit podstatu a význam „citronádového principu“ v efektuačním procesu.
- Demonstrovat „citronádový princip“ na příkladech.
- Osvojit si tvůrčí přístup k využívání nečekaných událostí v podnikání ke změně cílů.

Klíčové koncepty:

- citronádový princip
- nečekané události
- nečekané setkání
- nečekané informace
- pozitivní události
- negativní události
- serendipity

Život přináší každému z nás mnoho změn a překvapení. Některé jsou vítané, jiné nikoliv. Totéž platí i pro podnikání. Nahodilosti a nepředvídatelnosti jsou součástí podnikatelského procesu a je na podnikateli, jakým způsobem se s nimi vypořádá a jak se jim přizpůsobí.

6.1 Nahodilosti a překvapení z pohledu efektuační logiky

Kauzální přístup k podnikání se snaží o vyhýbání se nečekaným událostem či dosažení předem stanovených cílů bez ohledu na nečekané události. Při uplatnění efektuační logiky se podnikatel snaží nejistotu využívat ve svůj prospěch. Nepředvídatelnosti představují příležitost k získání kontroly nad situací. Tento princip je vyjádřen ve známém rčení „když vám život nadělí citron, tak udělejte citronádu“ (Sarasvathy, 2008a, s. 89–90).

Efektuační logika mění vztah mezi plánováním, nejistotou a nepředvídatelnostmi. Tradiční představa je založena na tom, že cíle jsou určujícími faktory při získávání zdrojů a rozhodování. Ale protože efektuátoři často začínají s cíli bez jasně vymezených kontur, mohou postupně upravovat své plány a cíle v reakci na nečekané události. Nejistota je spíše zdrojem a procesem než nevýhodným stavem.

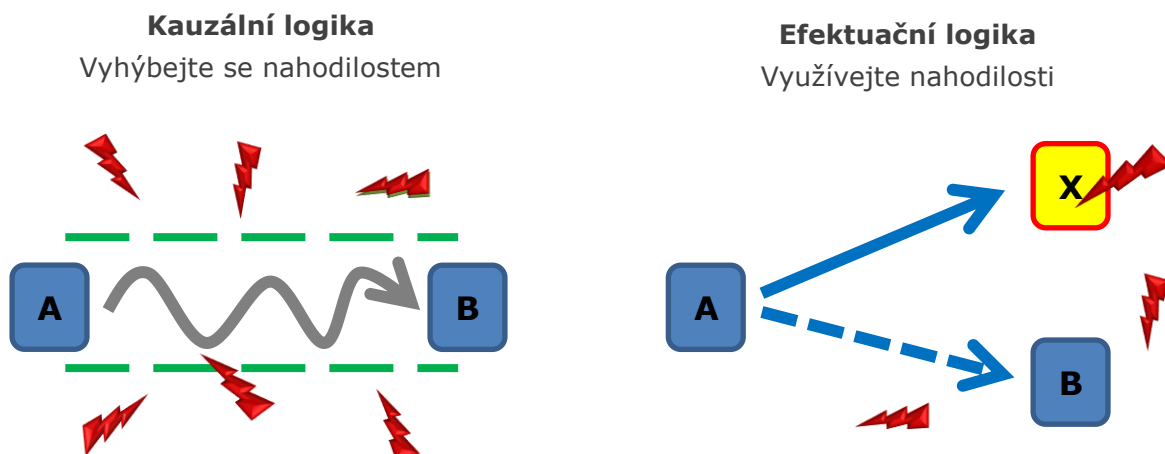
Citronádový princip je středobodem podnikatelského uvažování – schopnost využít nečekané události v něco hodnotného a ziskového.

Sarasvathy (2008a, s. 90) uvádí jako příklady efektuačního přístupu k nahodilostem dvě výpovědi podnikatelů, jak je zaznamenala ve svém experimentu:

Podnikatel 1: „Vždy se řídím heslem připravit-pal-zamířit. Myslím, že když trávíte hodně času s přístupem připravit-zamířit-zamířit-zamířit-zamířit, nikdy neuvidíte všechny pozitivní možnosti, které byste mohli spatřit, kdybyste začali jednat a potom mířit. A zjistili, kde je váš cíl.“

Podnikatel 2: „Nikdy nepodceňujte serendipity (pozn.: jedná se o šťastnou náhodu, příjemné překvapení). [...] MBA z Harvardu by se drželi určitého existujícího paradigmatu. Podnikatel by paradigma prolomil.“

Obrázek 7: Citronádový princip – srovnání kauzální a efektuační logiky



Výše uvedený obrázek graficky znázorňuje rozdílnost přístupu k nahodilostem z pohledu kauzální a efektuační logiky.

6.2 Příklady z historie

Percy Spencer během druhé světové války pracoval na výrobě a zdokonalování magnetronů, které se používaly do radarů. Jednou, když stál u magnetronu, se mu v kapse rozpustila čokoláda. Místo toho, aby se naštval, začal přemýšlet o tom, jak technologii využít. Vynalezl Radarrange, který vedl k mikrovlnné troubě a způsobil revoluci v ohřevu potravin. Úplně první mikrovlnná trouba s názvem Radarrange vážila 340 kilogramů a byla vysoká skoro dva metry. Když se objevily první modely pro širokou veřejnost, televizní reklamy propagovaly novou éru pro člověka a přirovnávaly vynález mikrovlnné trouby k objevu ohně. (Machytková, 2015)

V létě 1853 George Crum, potomek afroamerického žokeje a indiánky z kmene Huronů, vařil v luxusní výletní restauraci Moon's Lake House v městečku Saratoga Springs ve státě New York. Když mu náročný host několikrát za sebou vrátil opečené brambory, protože mu připadaly příliš tlusté a mastné, kuchař se rozhodl pro pomstu. Brambory nastrouhal na tenké plátky a osmažil na pánvi. K jeho překvapení byl host nadšený. Smažené plátky brambor si hosté oblíbili a v roce 1860 si George Crum dokonce otevřel vlastní restauraci, kde se jeho 'Saratoga Chip' prodávaly jako hlavní specialita dlouhých třicet let. Bohužel na nich jejich vynálezce příliš nezbohatl. Opravdovým mezinárodním hitem se chipsy staly až kolem roku 1920. Brambůrky se postupně rozšířily do celého světa (Kocurová, 2018).

V roce 1985 pracoval Tom Stemberg na svém podnikatelském plánu na síť supermarketů. Měl za sebou manažerskou kariéru v maloobchodu. O víkendu, kdy se ve Spojených státech slavil Den nezávislosti, mu došla páska v psacím stroji. Protože byl volný víkend, místní obchody byly zavřené. Jezdil z obchodu do obchodu, pásku nesehnal a tak přišel na svůj

nápad: svět potřebuje supermarket s kancelářskými výrobky. O deset měsíců později otevřel první prodejnu. Během několika let se firma stala největším světovým prodejcem kancelářských potřeb. (Staples, ©1998–2021)

V roce 1953 se v malé laboratoři v San Diegu v Kalifornii tři zaměstnanci začínající společnosti Rocket Chemical Company pustili do vývoje řady antikoročních látek a odmašťovadel pro letecký a kosmický průmysl. Potřebovali 40 pokusů, aby vyvinuli složení vytěsňující vodu. Známy WD-40 je tak zkratka pro Water Displacement, 40th formula (česky: vytěsnění vody, formulace č. 40). První společností, která začala komerčně využívat WD-40, byla společnost Convair, dodavatel pro kosmický průmysl, a to jako prostředek pro ochranu vnějšího pláště rakety Atlas před korozi. Produkt fungoval tak dobře, že několik zaměstnanců si vynášelo plechovky s WD-40 z továrny v krabičkách na oběd, aby je mohli používat doma. O několik let později zakladatel a prezident společnosti Rocket Chemical Company Norm Larsen experimentoval s plněním WD-40 do aerosolových plechovek. Myšlenka byla taková, že by spotřebitelé mohli pro tento produkt najít uplatnění také ve svých domácích dílnách a garážích (WD-40 Company, 2020).

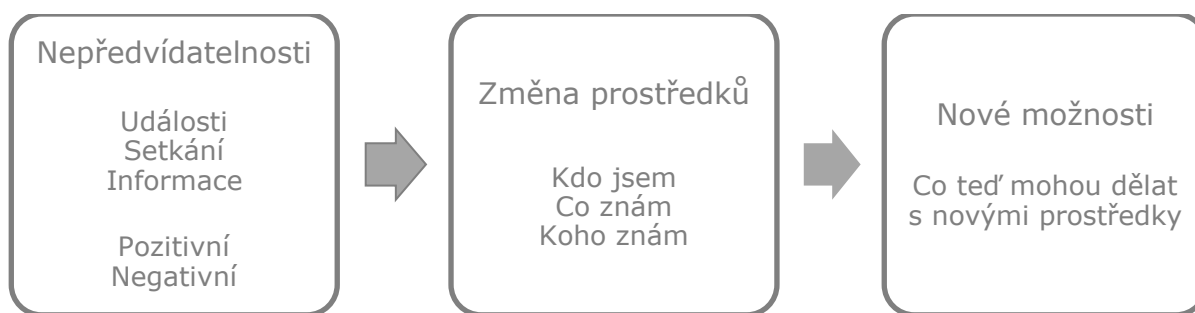
6.3 Nahodilosti jako zdroje

Tradiční teorie podnikání považují reakci podnikatele za racionální (pokud jsou příležitosti objevovány) nebo situační (pokud jsou příležitosti vytvářeny). Racionální reakci je možné označit jako heroickou – podnikatel sleduje stanovené cíle bez ohledu na nečekané události. V druhém případě je reakce adaptivní, podnikatel se snaží být flexibilní a snaží se přizpůsobit nečekané události. Harmeling (2011, s. 296–297) uvádí třetí možnost – podnikatelskou reakci. Z jejího pohledu nečekaná událost není nepřítel, kterého je nutné porazit, ani překážka, které je nutné se přizpůsobit, ale nový zdroj v rukách podnikatele.

Jednotlivé reakce je možné ilustrovat na příkladu Thomase Stemberga a firmy Staples (Read et al., 2011, s. 144):

- Adaptivní reakce – nedostupnost pásky by přijal jako něco, s čím se musí vyrovnat a vytiskl by plán později.
- Heroická reakce – jezdil by po okolí tak dlouho, dokud by nesehnal pásku.
- Podnikatelská reakce – využil by události jako novou informaci a přehodnotil by stanovené cíle.

Obrázek 8: Proces využívání nepředvídatelností



Zdroj: Institute for Management Development IMD, 2012

Překvapení mění prostředky – nové informace, nové kontakty, nové události –, se kterými podnikatel může pracovat. Klíčovou otázkou tedy je, co mohu dělat nyní (co jsem dříve nemohl). Překvapení vedou k tvorbě nových produktů, ale podobně to funguje i u stávajících firem.

Cvičení: Kategorie nepředvídatelností

1. Zařadte jednotlivé příklady do níže uvedené tabulky:

- Percy Spencer – mikrovlnná trouba
- George Crum – chipsy
- Tom Stenberg – Staples
- WD-40

	Událost	Setkání	Informace
Pozitivní			
Negativní			

2. Doplňte vlastní příklady.

Zdroj: Institute for Management Development IMD, 2012

Konzultantská výzva: Čokoládovna

Pan Čokoláda je majitelem rodinné čokoládovny v Bruselu. Tato čokoládovna byla založena v roce 1935 jeho dědečkem. Dnes produkuje 80 různých druhů ručně vyráběných bonbónů z různých přírodních surovin, z nichž některé pocházejí z vlastní zahrady. Produkce se prodává nejen v centru Bruselu, ale také v řadě dalších evropských zemích, v Japonsku i USA. Přemýšlí o rozšíření svého podnikání.

Otázka:

Jak může své podnikání rozšířit do dalších oblastí?

Etika v praxi: Odpovědnost za jednání uživatelů aplikace (Strava)

William „Kim“ Flint zahynul při cyklistické nehodě v létě roku 2010. 41letý inženýr sjížděl kopec po silnici v Oakland Hills v Kalifornii. Brzdil, aby se vyhnul srážce s automobilem, ale tragicky upadl. Rodina Williama Flinta žalovala firmu Strava, která nabízí web a aplikaci, která umožňuje cyklistům a dalším sportovcům porovnávat osobní rekordy s ostatními.

Rodina tvrdila, že firma nese odpovědnost za smrt Williama, neboť ho motivovala k přílišnému hazardu. Flint jel rychlostí asi 65 km/h v úseku, kdy je povoleno 50 km/h. Flint se údajně snažil překonat čas jiného uživatele Stravy.

Strava jednotlivé měřené úseky nevytváří, takže nepřebírá odpovědnost za škody, které mohou nastat při rychlé jízdě. Na druhé straně Strava umožnila uživatelům závodit při jízdě z kopce na nebezpečných úsecích. Stejně jako Strava může motivovat k maximálnímu úsilí při jízdě do kopce, může motivovat i k rychlé jízdě z kopce.

Po nehodě Strava navrhla systém hlášení, kde uživatelé mohou označit úsek jako nebezpečný. Při určité prahové hodnotě může úsek odstranit Strava.

Otázky:

1. Je na vině společnost, technologie nebo uživatel?
2. Pokud technologická společnost umožňuje sjezdové závody na silnicích a stezkách, zvyšuje se počet nehod a úmrtí?
3. Nese společnost nějakou odpovědnost?

Zdroj: Cebedo, 2012

Případová studie: gDiapers – Kim a Jason Graham-Nyovi

Když se v 80. letech minulého století objevily jednorázové pleny, hlásali jejich výrobci, že jde o revoluci v péči o dítě. Dost bylo praní, sušení a žehlení látkových plen! Pohodlí a úspora času má však svoji stinnou stránku v dopadu na životní prostředí. Jednorázové pleny mají větší ekologickou stopu, na jejich výrobu je potřeba mnohem více surovin, energie a mají za následek větší znečištění ovzduší ve srovnání s látkovými plenami.

Nevýhodou jednorázových plen je také obsah plastů. Množství plastů v plence je sice zanedbatelné, přesto se jejich výroba na prostředí také podepíše. Nejvíce však plenky zatěžují prostředí horami odpadů. Dítě spotřebuje průměrně denně 5–6 jednorázových plenek, a to za dva roky, po které dítě plenky potřebuje, činí 4 000 plenek, které v nasáklém stavu váží kolem 1 tuny. Takové množství odpadu vyprodukuje za stejnou dobu 2 dospělí. Papírové pleny jako odpad tak putují buď do spaloven, kde shoří, často s produkcí jedovatých látek. Druhou možností je skládkování, což ovšem také přináší mnohá ekologická rizika.

Řešit ekologickou zátěž spojenou s jednorázovými plenami a zároveň zachovat pohodlí pro rodiče se rozhodli Kim a Jason Graham-Nyovi, manželé pocházející z

Austrálie. Jako čerství rodiče si uvědomovali dopad jednorázových plen a komplikace spojené s používáním látkových plen. Podařilo se jim přijít na trh s dětskými plenami, které je možné spláchnout do toalety. Na svůj nápad přišli krátce po narození prvního syna Fynna. Zjistili, že jedna malá společnost v Tasmánii (australský spolkový stát nacházející se na stejnojmenném ostrově) vyrábí splachovatelné a kompostovatelné pleny. Manžele myšlenka velmi zaujala. Líbila se jim představa méně zápachu a méně nepořádku. Podařilo se jim získat licenci na prodej těchto plen. Podle dohody neměli zastoupení v Austrálii a na Novém Zélandu, takže se přestěhovali do ekologicky orientovaného Portlandu ve státě Oregon a rozjeli tam své podnikání.

Cesta k novému produktu a úspěchu nebývá jednoduchá a na cestě číhá spousta překvapení. Rychle se seznámili s detaily o vodovodním řádu a kanalizaci ve Spojených státech. Kanalizace ve Spojených státech má jiné parametry a brzy se museli potýkat s pochybnostmi o tom, zda jejich pleny mohou být splachovány. Museli postoupit mnoho testů a řešit problém s řadou odborníků. Nakonec zjistili, že systém umožňuje splachovat jejich pleny, zároveň může být produkt certifikován jako biologicky odbouratelný. Takto propagovaný produkt zaujal ekologicky smýšlející mladé rodiče a pomohl jim rychle dohodnout spolupráci s maloobchody.

Druhým překvapením bylo nadšené přijetí zákazníky, zejména „uvědomělými“ maminkami, kterým se začalo říkat gMums. Jednalo se o matky, kterým záleželo na životním prostředí a byly neobyčejně starostlivé při péči o své děti. Tato skupina zákazníků začala spontánně propagovat pleny na internetu, sdílela své zkušenosti a budovala komunitu na sociálních sítích.

Třetím překvapením byl nečekaně vysoký podíl on-line prodejů. Grahamovi uzavřeli dohody s předními řetězci, např. Babies R Us či Whole Food (prodejny s prémiovým zbožím zaměřené na přírodní a ekologické produkty). Většina tržeb však pocházela z přímého internetového prodeje, a tedy i prodeje s vyšší marží. Pozitivní finanční dopady tohoto způsobu prodeje vedly k úpravě webových stránek a způsobu řízení zásob a distribuce.

Grahamovi začali podnikat z domova v době, kdy měli malé děti. Tato zkušenost se odrazila na firemní kultuře, kterou se snažili budovat. Ve firmě byl vždy kladen důraz na rodinnou atmosféru, vytváření podmínek umožňujících zaměstnancům sladit rodinné i pracovní povinnosti.

Během své historie získala firma i její zakladatelé řadu ocenění. V roce 2010 gDiapers vyhráli spotřebitelské hlasování o ekologický produkt Green America's People's Choice Award for Green Business of the Year. Časopis Fortune zařadil Kim Graham-Nye v roce 2011 mezi nejvlivnější podnikatelky (2011 Fortune Most Powerful Women Entrepreneurs). Projekt gCycle ocenilo Světové ekonomické fórum v roce 2015 jednu z pěti disruptivních inovací v oblasti cirkulární ekonomiky.

gDiapers se postupně začaly prodávat v Kanadě, v Británii, Německu, Jižní Koreji a ve Spojených státech.

Otázky:

1. Co bylo klíčem úspěchu v podnikání gDiapers?
2. Bylo by možné vybudovat komunitu plánovaně?
3. Jaká je role firemní kultury v jejich podnikání?

Zdroj: Read, Wiltbank, 2012; TEDxSydney, 2020

Hlavní myšlenky citronádového principu jsou shrnuty ve videu iLab University of Virginia (video dostupné pouze v angličtině).



Video

Lemonade Principle

<https://www.youtube.com/watch?v=v4Bahq6BY70>

Otázky k zamyšlení

- Dají se nepředvídatelné události naplánovat?
- Do jaké míry nahodilosti řídí naše životy?
- Platí, že "štěstí přeje připraveným"?

Shrnutí

- Nečekané události představují příležitost k získání kontroly nad situací. Tento princip je vyjádřen ve známém rčení „když vám život nadělí citron, tak udělejte citronádu“.
- Mezi základní nepředvídatelnosti patří nečekané setkání, nečekané informace a nečekané události. Nečekané události mohou být pozitivní či negativní.

7 Za vším hledejte člověka (princip V: pilot v letadle)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit podstatu a význam principu pilota v letadle.
- Demonstrovat „princip pilota v letadle“ na příkladech.
- Zdůraznit význam lidského činitele v podnikatelském procesu.

Klíčové koncepty:

- ekonomické trendy
- sociální a demografické trendy
- technologické trendy
- politicko-regulační trendy
- sebevražedný kvadrant
- efektuační cyklus

V podnikání je důležité reagovat na současné dění a trendy. Avšak klíčovým faktorem úspěchu každé příležitosti je konkrétní podnikatel s jeho znalostmi, zájmy a kontakty.

7.1 Trendy jako zdroje příležitostí v podnikání

Trendy jsou vnímány jako zdroje, které vytvářejí příležitosti. Tyto trendy lze dělit na ekonomické, sociální, technologické a politicko-regulační. Trendy jsou často vzájemně spojeny. (Barringer, Ireland, 2010)

Ekonomické trendy

Ekonomické trendy mohou pomoci identifikovat oblasti, kde je vhodné hledat příležitosti, stejně tak oblasti, kterým je vhodné se vyhnout.

Sociální a demografické trendy

Sociální trendy mění, jak lidé jednají a jaké si stanovují priority. V posledních letech můžeme zaznamenat zvýšenou nabídku a poptávku po ekologických a zdravých produktech. Zároveň roste zájem o cvičení a fitness. Také demografické trendy ovlivňují změnu nabídky a poptávky (např. stárnutí populace, baby boom apod.).

Politické a regulační změny

Vládní nařízení a vyhlášky mohou být významným zdrojem podnikatelských příležitostí. Pokud například parlament schválí určitý zákon, který vytváří povinnosti vůči občanům a firmám (musí si něco pořídit či zajistit), mají firmy nabízející tyto produkty či služby zaručenou poptávku.

Příkladem regulačních změn může být např. zavedení EET, které vytvořilo velký trh pro výrobce řešení a systému elektronické evidence tržeb. V posledních letech je možné sledovat růst trhu s konopím, kterému nahrává postupné uvolňování pravidel pro produkci

marihuany, ať pro léčebné, či dokonce rekreační využití v Kanadě, řadě států USA, Uruguayi, Izraeli i v řadě evropských zemí. Marihuana má podle expertů nejen obrovský léčivý potenciál, a tím i široké pole možností ve farmacii, ale uplatní se rovněž v potravinářství a při výrobě kosmetiky. Podle článku v Hospodářských novinách v příštích zhruba deseti letech by světový trh s konopnými produkty měl dosáhnout hodnoty ve výši desítek miliard dolarů. To je střízlivý odhad, jiné predikce obsahují ještě vyšší objemy. Například podle analytické společnosti Grand View Research se bude číslo už v roce 2025 blížit dokonce 150 miliardám dolarů. Pro evropský legální trh londýnská firma Prohibition Partners odhaduje, že do roku 2028 dosáhne hodnota s produkty pro lékařské využití 58 miliard eur, společně s rekreačním využitím pak až více než 120 miliard eur (Krejčí, 2019).

Technologické trendy

Nové technologie umožňují lidem dělat něco rychleji, přesněji, jednodušeji, levněji apod. Klíčem není samotná technologie, ale způsoby, kterými lze technologii využít k uspokojení určitých potřeb či řešení problémů.

Německý Institut budoucnosti na svých internetových stránkách uvádí přehled patnácti nejdůležitějších technologií budoucnosti (www.zukunftsinstitut.de, cit. dle Veber, Srpová a kol., 2012):

- tzv. nová alchymie – či éra megamateriálů, tj. nových materiálů či kompozit a jejich užití,
- aqua-tech, tzn. nové technologie z vody,
- biomimetika – technická imitace organických systémů a další oblasti biotechnologie,
- biometrie – poznávání člověka,
- dark Traffic – převádění dopravních, technologických a informačních systémů do podzemí, stálé větší užití různých systémů tunelování,
- laser – jako klíčová technologie,
- microsystems – jako svět integrovaných malých systémů,
- micropower – malé a mikroenergetické zdroje,
- nanotechnologie – zcela malá velká technologická revoluce,
- proteomika – jako další stupeň genových technologií,
- robotika – další vítězný postup „smartifacts“ chytrých robotů,
- sensorika – oblast, kde „stroje cítí“,
- smart home – „chytrý“ dům – systém vzájemně propojených sítí, technologií a informací v budovách,
- smooth trafic – či telematika – pružné a „chytré“ dopravní systémy a informace,
- wireless-boom – odklon od kabelů a nové technologie v budovách.

7.2 Lidský faktor jako hybná síla příležitosti

Tento princip zdůrazňuje význam lidského činitele (faktoru, agency) jako hybné síly příležitosti. Lidský faktor je důležitější než exogenní faktory, jakými jsou technologické změny nebo socio-ekonomické trendy.

Možná jste viděli film Sully: Zázrak na řece Hudson s Tomem Hanksem. Film zachycuje skutečnou událost (Lorenc, 2016):

„Když Airbusu se 155 lidmi na palubě odešly nad New Yorkem oba motory, v pilotní kabině nemohl sedět nikdo povolanější. Důkazem je, že kapitán Chesley Sullenberger letadlo bezpečně posadil na hladinu řeky Hudson a všichni přežili. Zázrak, jak psal tisk, to ale nebyl. Byl to profesionální čin. Rozhodný, metodický.

Jako z příruček však počínání kapitána Sullenbergera nebylo, to ne. Nikdy to ostatně nezastíral, přiznával, že neanalyzoval, nepočítal, nedával dohromady přesná data o rychlosti stroje a údaje o vzdálenosti možného místa nouzového přistání, neradil se se svým prvním pilotem a moc ani s kontrolní věží.

Neměl na to čas, na rozhodnutí mu dalo drama v oblacích k dispozici ani ne minutu. Věděl jen, že ručí za 154 životů, nepočítaje v to svůj. Věděl, že má malou rychlost a relativně nízkou výšku. A věděl, že nesmí udělat chybu.

Spoléhal na dvě věci. První byl prostý pohled okem z okna kabiny. Druhou zkušenosti, které mu více než čtyřicetiletá dráha pilota dala. A intuice. „Všechno, co jsem za svou kariéru udělal, bylo přípravou na onen moment,“ prohlásil později.“

Rozhodujícím faktorem se stala zkušenost a intuice pilota, nikoli technologie v letadle.

Sarasvathy (2008a, s. 92) cituje odborníka na umělou inteligenci a automatizaci, který vysvětluje, proč lidé stále příliš nevěří umělé inteligenci: „Jsem rád, že je v letadle autopilot. Ale ještě raději jsem za to, že je v letadle pilot – kdyby náhodou – vy ne?“.

7.3 Ne-prediktivní kontrola

Každý z již uvedených principů efektuace v sobě zahrnuje techniky ne-prediktivní kontroly, tedy omezování použití prediktivních strategií ke kontrole v nejasných situacích. Společně tyto principy vedou ke způsobu usuzování a jednání nazývaném efektuací. Kauzální i efektuační způsob uvažování usiluje o získání kontroly nad budoucností. Ale kauzální logika se zaměřuje na předvídatelné aspekty nejisté budoucnosti. Základní premisou je: Do té míry, ve které můžeme předvídat budoucnost, ji můžeme kontrolovat. Efektuace, na druhé straně, se zaměřuje na kontrolovatelné aspekty nepředvídatelné budoucnosti. Základní logikou je: Do té míry, ve které můžeme kontrolovat budoucnost, jí nemusíme predikovat (Sarasvathy, 2008a).

Kauzální logika

Do té míry, ve které můžeme předvídat budoucnost, ji můžeme kontrolovat.

Efektuační logika

Do té míry, ve které můžeme kontrolovat budoucnost, jí nemusíme predikovat.

Cvičení: Starbucks

Starbucks vznikl jako projekt tří spolužáků z univerzity, kteří si v roce 1971 otevřeli v Seattlu svoji první kavárnu s domácí praženou kávou. V roce 1982 přišel do Starbucks Howard Schultz jako ředitel obchodu a marketingu a Starbucks začal prodávat svou kávu do luxusních restaurací a espresso barů.

O další rok později, v roce 1983, Howard odcestoval do Itálie, kde ho uchvátily italské kavárny a romantika spojená se zdejším pitím kávy. Jeho vizí bylo přenést tradici italských kaváren do Spojených států. Tyto kavárny zde byly ideálním místem pro konverzaci a navíc vzbuzovaly určitý pocit sounáležitosti.

Howard Schultz poté na nějakou dobu Starbucks opustil, aby mohl založit svoje vlastní kavárny Il Giornale, ale v srpnu 1987 se vrátil a s pomocí místních investorů společnost Starbucks odkoupil.

Schultz, původem z Brooklynu, z dělnické židovské rodiny, rychle expandoval, při vstupu na burzu v roce 1992 měla firma obrát už 73,5 milionu dolarů.

V roce 2020 ve světě bylo více než 30 000 kaváren Starbucks.

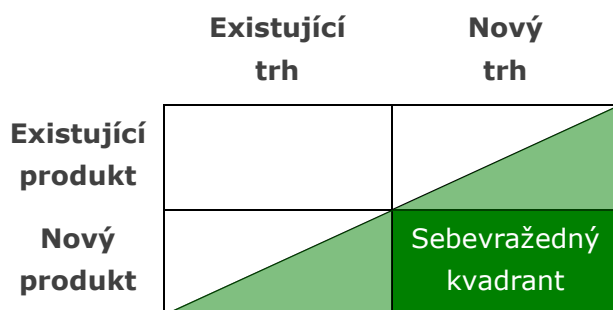
Úkoly:

1. Dohledejte informace o tom, proč Starbucks uspěl.
2. Zjistěte, jaká byla spotřeba kávy v době založení Starbucks.

Zdroj: Anýž, 2017; Starbucks Coffee Company, 2019

Sarasvathy (2008a, s. 94) uvádí, že podnikatelé, kteří se zapojili do jejího výzkumu, v neformálních rozhovorech vyjadřovali preferenci podnikání v oblasti sebevražedného kvadrantu. Argumentovali tím, že pokud je trh více předvídatelný, může rychle přijít někdo chytřejší disponující většími prostředky. Naopak na nepředvídatelném malém trhu má začínající podnikatel reálnou šanci přijít s něčím inovativním s přidanou hodnotou. Jinak řečeno, sebevražedný kvadrant potřebuje pilota v letadle.

Obrázek 9: Typologie byznys modelů nových firem



Zdroj: Sarasvathy, 2008a, s. 93, upraveno

Konzultantská výzva: Vstup na nové trhy s ověřeným byznys modelem

Finančně silná skupina investorů se rozhodne okopírovat nový úspěšný produkt a uvést ho na jiných trzích. Chtějí uplatnit tzv. klonovací byznys model, tzn. kopírovat nejúspěšnější internetové firmy v USA a vstupovat s těmito „klony“ na různé zahraniční trhy.

Otázka:

1. Do jaké míry mohou předvídat budoucnost?
2. Do jaké míry mohou uplatnit kreativitu?

Případová studie: Ice Hotel – Yngve Bergqvist

Icehotel se nachází 200 km severně od polárního kruhu. Když Yngve Bergqvist přišel s nápadem na Icehotel, dočkal se velice vlažné reakce. Proč by do Jukkasjärvi, malého městečka v severní části Švédska, jezdili místní turisté, natož ti zahraniční? Dnes je Icehotel jednou z nejvýznamnějších švédských turistických destinací, které navštěvují lidé z celého světa.

Yngve Bergqvist, zakladatel Icehotelu, vyrůstal ve střední části Švédska. Do Jukkasjärvi přijel poprvé v polovině 70. let minulého století.

"Vyrazil jsem vlakem z Hälsinglandu na sever, jel jsem využít možnost zalyžovat si na jaře. A v Jukkasjärvi už jsem zůstal. Vystudoval jsem techniku se zaměřením na udržitelnost a životní prostředí a nabídli mi místo v těžební společnosti LKAB v Kiruně."

Práce ho však příliš neuspokojovala. Měl pocit, že je jenom číslo. *"Cítil jsem, že to není místo pro mě."*

Viděl kolem sebe řadu příležitostí. Velký potenciál viděl v místní řece Torne, která nabízela velké možnosti k rybaření a ke kanoistice a raftingu. Společně se svým týmem založil kanoistické centrum. O službu byl velký zájem a Jukkasjärvi se brzy stalo významnou raftingovou destinací v Evropě. To, co začalo jako koníček, se proměnilo v opravdové podnikání se 40 zaměstnanci. Jak jeho byznys v cestovním ruchu rostl, přidal k němu ještě podnikání v gastronomii a otevřel si restauraci. Ale pořád ho trápila sezónnost jeho podnikání. Slunečné letní dny v Jukkasjärvi byly plné života. Ale s příchodem zimy městečko zahalila tma a pohltila tuhá zima. Město osiřelo, turisté zmizeli.

"Když jsem přemýšlel o možnostech rozvoje Jukkasjärvi během zimní sezóny, lidé mi říkali, že tady na severu je to strašidelné, temné a mrazivé. Chtěl jsem to změnit a využít, vytvořit něco pozitivního z mrazu a sněhu. Chtěl jsem ukázat světlo uprostřed tmy – polární záři a zářivý sníh."

Dokonce i místní manažer cestovního ruchu ho od nápadu odrazoval a doporučoval mu na zimu všechno zavřít. Yngve však rady okolí neposlechl.

"Zkoušeli jsme najít i něco na zimu. Ale když jsem se bavil s místními, říkali, že to není nápad, protože je tady příliš velká zima a příliš velká tma a žádný rozumný"

Člověk by sem nejel. Pro mě to ale bylo jinak, protože mám rád sních, lyže, zimu. Chladné počasí je pro mě osvěžující. Mám rád bílo, je tak působivé. Líbí se mi fantastické světlo a polární záře. Můžete lyžovat za úplňku, to miluji. Vidíte svůj stín a přitom je noc. Žasnu pokaždé, když to vidím. Od místních jsem neískal žádnou podporu a pomoc. Turistické informační centrum bylo zavřené a nevěřili tomu. Takže jsem zkoušel najít hosty z jiných zemí."

Vyrazil hledat inspiraci do Japonska, kde navštívil umělce, kteří vytvářeli sochy z ledu. V roce 1989 pozval dva japonské sochaře do Jukkasjärvi, aby zde uspořádali workshop pro sochaře ze severu Švédska.

„Vyřezali jsme z řeky ledové kvádry. Sochy z ledu byly v té době neobvyklé, ale nápad využít krystalicky čistý led z místní řeky k umění přilákala řadu umělců."

Celá akce přitáhla mediální pozornost. Místní se chodili dívat, jak umělci pracují a vytvářejí svá díla. Všichni se chystali na závěrečnou exhibici.

„S rodinou jsme to všechno sledovali a byli tak ohromeni a šťastní. Byla to krása. Lidé si to fotili, byli tam místní. A když jsem se v šest ráno vzbudil, slyšel jsem něco divného. Nemohl jsem tomu uvěřit. Pršelo a bylo sedm stupňů. Udělal jsem si kávu a přemýšlel jsem, co se stane s tím vším ledem. Když jsem tam s kolegou přišel, stáli tam a zeptali se mě, co budeme dělat, říkali, že to hrozné počasí všechno zničí. Řekl jsem, že s tím nemůžeme nic dělat, tak na to nechme pršet. A pamatuji si, jak později dorazili umělci, déšť přestal a díla byla zničená. Uvědomil jsem si naši bláhovost. Snažíme se zachránit něco, co patří přírodě. Tak to nechme zničit a udělejme něco nového."

Někteří umělci vzali nástroje a začali návštěvníky učit, jak vytvářet sochy z ledu, další začali stavět iglú. Večer umělci, kteří stavěli iglú, pozvali ostatní, aby tam strávili noc. Překvapivě v iglú nebyla zima ani tma. Naopak dovnitř procházelo třpytivé magické světlo. Tak se zrodil nápad na Icehotel, hotel postavený z ledu.

Icehotel je postaven každý rok z řeky Turner. Dnes nabízí zákazníkům naprosto jedinečný zážitek včetně rybaření, svateb v ledové kapli nebo prostě jenom úžasné umění (Icehotel je sám o sobě uměleckým dílem).

Bergquist nezůstal u úspěchu Icehotelu. Chtěl vytvořit partnerství s prémiovou švédskou vodkou Absolut. V roce 1994 napsal do firmy Absolut dopis s návrhem partnerství. I díky šťastné náhodě čtvrtý největší výrobce destilátů společně s Bergquistem založili několik Icebarů po celém světě. Opět využili led z místní řeky. Vše je vyrobené z ledu, bar, židličky, skleničky, zdi. Originální Icebar je v Icehotelu, další jsou například v Kodani, Tokyu, Londýně či Stockholmu.

Bergqvist u tohoto nápadu nezůstal a jako efektivní podnikatel rozvíjel a rozvíjí další projekty.

Otázky:

1. Popište na příkladu Icehotelu efektivní cyklus.
2. Mohla být využita v počátku podnikání kauzální logika?
3. Jaká je role Yngve Bergqvista v celém podnikání?

Zdroj: Read, Sarasvathy, 2007; Read, 2018; Icehotel, 2020

Zájemci o Icehotel se mohou podívat na videa, ve kterém Stuard Read vysvětluje efektuační cyklus na příkladu Icehotelu (pouze v angličtině).

 Video	Effectuation: ICEHOTEL (Bringing Effectual Principles Together)
	https://www.effectuation.org/?p=1412

Otázky k zamyšlení

- Co lze v podnikání zcela kontrolovat?
- Co nelze vůbec kontrolovat?
- Co lze v podnikání zcela předvídat?
- Co nelze vůbec předvídat?

Shrnutí

- Podle principu pilota v letadle je lidský faktor důležitější než exogenní faktory, jakými jsou technologické změny nebo socio-ekonomické trendy.
- Podle kauzální logiky do té míry, ve které můžeme předvídat budoucnost, ji můžeme kontrolovat.
- Podle efektuační logiky do té míry, ve které můžeme kontrolovat budoucnost, ji nemusíme predikovat.
- Efektuační logiku lze nejlépe uplatnit v tzv. sebevražedném kvadrantu (vstupujeme na nový trh s novým produktem).

8 Růst a inovace (efektuační intrapodnikání)

Cíle kapitoly:

- Vymezit intrapodnikání a vysvětlit podobnosti a rozdíly mezi tradičním podnikáním a intrapodnikáním.
- Specifikovat efektuační principy při efektuačním intrapodnikání.
- Demonstrovat možnosti uplatňování efektuační logiky v korporátních projektech.

Klíčové koncepty:

- intrapodnikání
- intrapodnikatelský projekt
- bariéry intrapodnikání
- facilitátory intrapodnikání
- efektuační intrapodnikání
- efektuační principy v organizacích

Firmy si dnes uvědomují, že stejná podnikavost, jaká stojí za vznikem nových úspěšných podniků, může být uplatňována také v rámci existujících firem. Pojem intrapodnikání poprvé použil G. Pinchot ve své knize *Intrapreneuring* (1985). Intrapodnikání tak v angličtině tvoří složení „intra“ (vnitřní) a „preneurship“ (odvozeno z pojmu „entrepreneurship“, tedy podnikání). Pinchotova práce nabídla první návod a doporučení pro pracovníky organizací, jak přicházet a realizovat nové nápady v rámci stávajících organizací. Stejně jako při tradičním podnikání, také při intrapodnikání lze uplatnit efektuační logiku.

8.1 Základní vymezení intrapodnikání

Definice tradičního podnikání se ukazují jako více či méně použitelné na koncept intrapodnikání, při zdůraznění skutečnosti, že intrapodnikatelé jednají v rámci organizačních omezení a hranic, mají tedy méně autonomie než tradiční podnikatelé.

Tabulka 2: Definice intrapodnikání

#	Definice	Autor
1.	Intrapodnikání je iniciativa pracovníka, vycházející zespoda organizace, směřující k uchopení něčeho nového; inovace, se kterou přicházejí podřízení sami od sebe, aniž by o to byli žádáni, aniž by se očekávala, nebo dokonce aniž by ji vedení společnosti povolilo.	Vesper
2.	Intrapodnikatelé jsou ... „snílci“; takoví, kteří přijímají vlastní odpovědnost za vytváření inovací jakéhokoli druhu v rámci organizace; mohou věci vytvářet či vynalézat, ale jsou vždy snílci, kteří se snaží vymyslet, jak proměnit nápad do reality přinášející zisk.	Pinchot
3.	Intrapodnikání je proces, kterým jedinci využívají v rámci organizace příležitosti bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici.	Stevenson a Jarillo
4.	Intrapodnikání se vztahuje k nově vznikajícím záměrům jednat a k jednání, které je spojeno s opuštěním běžných postupů ve stávajících organizacích.	Antoncic a Hisrich

Zdroj: Morris, Kuratko, 2002

V ani jedné z výše uvedených definic se nehovoří o založení nového podniku. Přesto je založení nového podniku mnohdy vnímáno jako jeden ze základních rysů podnikání.

Podobnosti mezi tradičním podnikáním a intrapodnikáním (Morris, Kuratko, 2002):

- Zahrnují rozpoznání příležitosti a její vymezení.
- Vyžadují jedinečný koncept v podobě produktu, služby nebo procesu.
- Veden jedincem/šampionem, který pracuje s týmem tak, aby přenesl koncept do života.
- Vyžadují podnikatele, který je schopen vybalancovat vizi s manažerskými dovednostmi, zaujetí s pragmatismem a proaktivitu s trpělivostí.
- Zahrnuje koncepty, které jsou ve formativní fázi náchylné ke změnám a v průběhu času musí být adaptovány.
- Zahrnují okno příležitosti, díky kterému může být koncept úspěšně kapitalizován.
- Jsou zaměřeny na vytváření hodnoty a odpovědnost vůči zákazníkovi.
- Mají podnikatele, který naráží na odpor a překážky, potřebuje vytrvalost a schopnost formulovat inovativní řešení.
- Zahrnují riziko a vyžadují strategie řízení rizika.
- Vyžadují podnikatele, který vyvine kreativní strategie využívání zdrojů.
- Obsahují v sobě výraznou neurčitost.
- Vyžadují strategie sklízení.

Gifford Pinchot (1985) vypracoval 10 velmi inspirujících doporučení, kterými by se měl řídit intrapodnikatel:

- Chodte do práce s tím, že jste připraven být vyhozen.
- Přelstěte všechny příkazy, které se vám snaží zastavit váš sen.
- Udělejte jakoukoli práci, která pomůže realizovat váš projekt, bez ohledu na popis vašeho pracovního místa.
- Najděte si lidi, kteří vám pomohou.
- Poslouchejte při výběru lidí intuici a vyberte si pouze ty nejlepší.
- Pracujte v utajení tak dlouho, dokud to jde. Zveřejnění spouští korporátní imunitní mechanismy.
- Nikdy nesázejte na závod, dokud ho neběžíte.
- Pamatujte si, že je jednodušší žádat o prominutí než o povolení.
- Buďte sami sebou a pravdiví při stanovování vašich cílů, ale buďte realističtí ohledně cest jejich dosažení.

Cvičení: Rozdíly mezi tradičním podnikáním a intrapodnikáním

Kromě podobností pochopitelně existují rozdíly mezi tradičním podnikáním a intrapodnikáním.

Úkol:

Doplňte chybějící srovnání.

Tradiční podnikání	Intrapodnikání
Podnikatel přijímá riziko	Firma přijímá rizika (kromě kariérního rizika)
	Firma vlastní koncept, typicky vlastnická práva ke konceptu, vlastní patent
Podnikatel vlastní celý byznys či jeho většinu	
	Existují jasné hranice pro odměny, kterých může intrapodnikatel dosáhnout
Jeden chybný krok může znamenat fatální neúspěch	
	Vyšší izolovanost od vnějších vlivů
Nezávislost podnikatele (přestože úspěšný podnikatel stojí na kvalitním týmu)	
	Pravidla, postupy a byrokracie snižující manévrovací prostor podnikatele
Vysoká rychlost rozhodování	
	Jistota zaměstnání
Žádná záchranná síť	
	Široká síť lidí k diskuzím o nápadech
Omezený rozsah i dopad, přinejmenším zpočátku	
	Přístup k financím, vědě a výzkumu, stávající značka, existující distribuční kanály, existující databáze, výzkum trhu a zavedená základna klientů aj.

Zdroj: Morris, Kuratko, 2002

8.2 Bariéry a facilitátory intrapodnikání v organizaci

Jako hlavní bariéry lze uvést (Eesley, Longenecker, 2006):

- Když organizace trestá jednání spojené s přijímáním rizika a chyby spojené s novými nápady a inovacemi, dochází k potlačování intrapodnikání či dokonce k jeho vytracení.
- Když organizace nenaslouchá svým pracovníkům, kteří přicházejí s nápady a mají snahu zlepšovat věci, potlačuje mnoho důležitých aspektů nezbytných pro intrapodnikání.
- Když organizace selhává při podpoře přijímání rizika, zmocňování a jednání směřujícím ke zlepšování, výrazně snižuje pravděpodobnost vytváření prostředí pro vyšší výkonnost.
- Organizace, pro které je příznačné nezdravé politikaření a nespolupráce mezi jejími členy, může jen obtížně přivést nejlepší lidi k tomu, aby přispívali k vyšší výkonnosti.
- Když je v organizaci špatná komunikace, která brání toku informací, mohou intrapodnikatelé velmi trpět.

Další bariéry jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 3: Top 10 bariér intrapodnikání

Bariéra	% odpovědí
Tresty za přijímání rizika, přicházení s novými nápady a chyby	57
Nápady, které nevedou k akci	44
Selhání směrem ke schválení a podpoře intrapodnikání	38
Nezdravá vnitropolitika: vzájemné pŕtky a nedostatek spolupráce	35
Špatná komunikace	31
Lidé nejsou podporováni k tomu, aby uvažovali o nových příležitostech	28
Nejasné poslání organizace, priorit a cílů	26
Nedostatek skutečné podpory ze strany vedení	23
Zlepšení a činnosti spojené s přijetím rizika nejsou odměňovány	21
Nepřiměřený čas či zdroje	18

Zdroj: Eesley, Longenecker, 2006

Cesty ke změně zachycuje tabulka s klíčovými facilitátory intrapodnikatelských aktivit v organizacích.

Tabulka 4: Top 10 facilitátorů intrapodnikání

Facilitátor	% odpovědí
Kultura zmocňování pracovníků, přijímání rizika a jednání	52
Oslava a oceňování nápadů, pokroku a výsledků	41
Otevřená vnitřní komunikace a komunikace se zákazníky	40
Podpora vedení na všech úrovních	36
Podpora přijímání rizika a přicházení s novými nápady	35
Vytváření procesů generování nápadů a zlepšování	33
Jasně definované organizační potřeby, vize a směřování	30
Rozvoj spolupráce a týmové práce	25
Poskytování zdrojů novým nápadům	19
Křížový trénink a speciální úkoly	17

Zdroj: Eesley, Longenecker, 2006

Konzultantská výzva: Podpora intrapodnikání v organizaci

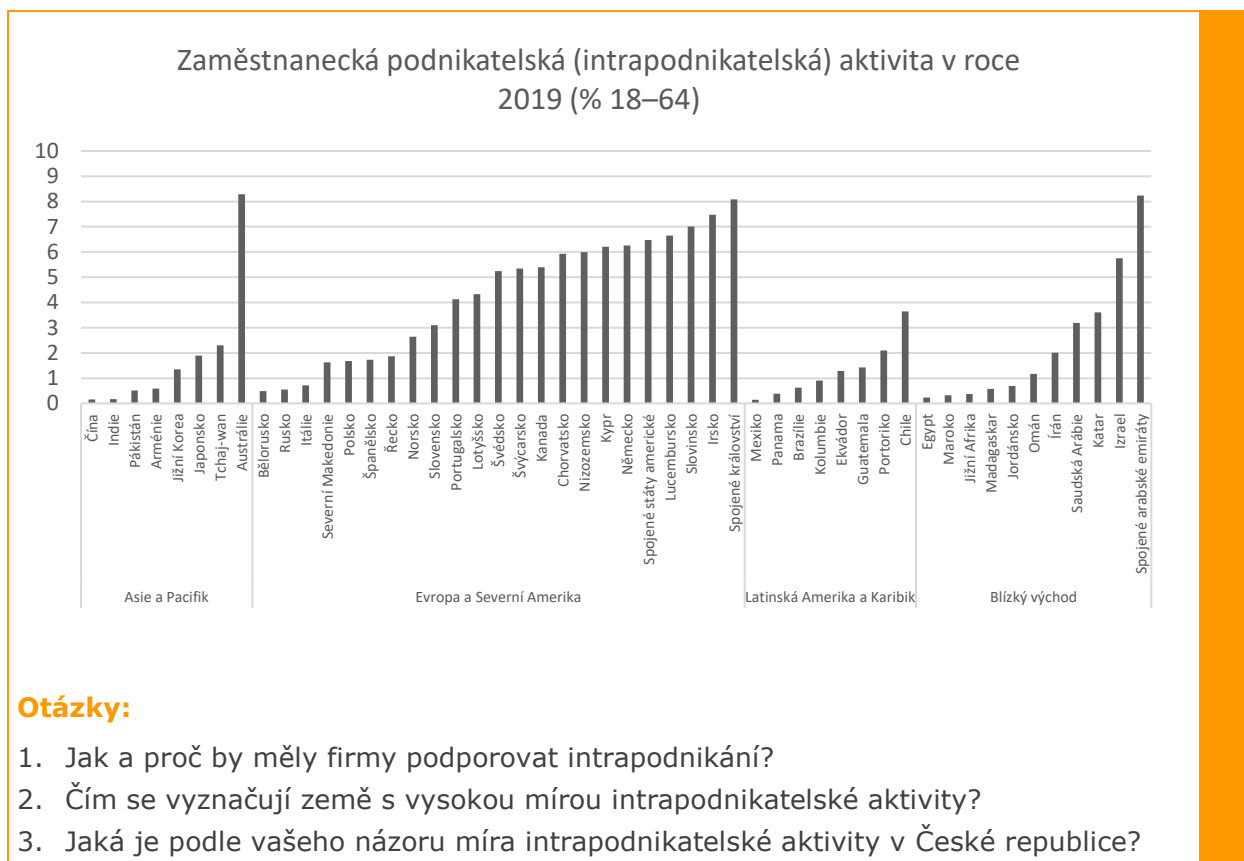
Vedení mladé úspěšné firmy vyvíjející a provozující projekty v oblasti zakázkového vývoje webových a mobilních aplikací dospělo k názoru, že se z firmy vytratila podnikavost. Rozhodli se, že provedou změny a pokusí se posílit intrapodnikavost zaměstnanců.

Otázka:

1. Jaké kroky by vedení firmy mělo provést?
2. Na jaké překážky pravděpodobně narazí?

Poznatzky z aktuálního výzkumu: Intrapodnikatelská aktivita ve světě

Global Entrepreneurship Monitor se v rámci šetření mezi dospělou populací (Adults Population Survey) dotazuje, zda je jednotlivec zapojen do rozvoje nových aktivit pro svého zaměstnavatele, jako je vývoj nového výrobku či služby, nebo do rozvoje nové podnikatelské jednotky. Výsledky šetření za rok 2019 jsou uvedeny v následujícím grafu. Výsledky ukazují, že podíl pracovníků zapojených do rozvoje nových aktivit (jako součást jejich práce) se pohybuje od méně než 1 % v 16 z 50 zemí po více než 5 % v 15 zemích, zejména v Evropě.



Zdroj: Bosma et al., 2013; Bosma et al., 2020

8.3 Efektuace při řízení projektů v organizacích

Velká pozornost byla a je věnována uplatnění poznatků projektového managementu v podnikání, ale překvapivě málo autorů se zaměřuje na přenos poznatků z podnikání do projektového managementu. Mathiaszyk, Volkmann a Read (2019) doporučují vnímat podnikatele jako superprojektové manažery. Zahájení podnikání zahrnuje řadu dílčích projektů, vyžaduje nový produkt, marketing, finance, lidské zdroje a mnoho dalšího. Zkušenosti podnikatelů je tak vhodné přenést do řízení projektů ve velkých organizacích. Cíle projektu/podniku jsou na počátku nejisté a mohou doznat velkých změn v průběhu realizace projektu/podniku. Nástroje a přístupy, které si osvojili podnikatelé, mohou být mimořádně přínosné pro projektové manažery, kteří čelí podobné míře nejistoty. Výzkum Mathiaszyk, Volkmann a Read (2019) ukázal, že manažeři preferují kauzální strategii v komplexních situacích. Tento výsledek je překvapivý, neboť jak vyplývá z předchozích kapitol, zkušení podnikatelé, když čelí komplexním situacím s vysokou mírou nejistoty, preferují efektuační logiku.

Manažeři jsou školeni v kauzálních nástrojích a technikách, spoléhají na kauzální logiku i v situacích s vyšší mírou komplexity, kdy by byla vhodnější efektuace. Manažeři v tradiční organizaci dostanou od vedení určitý cíl, kterého mají za úkol dosáhnout v určitém termínu. Ohrožit cíl nepřichází v úvahu. Manažeři poté stanoví kroky k získání požadovaných zdrojů, určí pracovní postup a přiřadí úkoly. Tento kauzální přístup je vhodný a účinný při plnění jasných cílů v určitém čase. Projektoví manažeři si tak osvojují metody a postupy typické

pro kauzální proces, jako je Six Sigma (soubor technik pro zlepšování procesů). Tento postup je dále posilován tím, jak jsou reportovány výsledky a hledány cesty k zefektivnění procesu. Oceňovány jsou řešení, která optimalizují zdroje a zkracují cyklus.

8.3.1 Efektuační principy v korporacích

Blekman (2011, s. 146–151) uvádí specifika efektuační principů v rámci organizace při realizaci inovativních projektů.

Lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše

Projekty v oblasti výzkumu a vývoje jsou realizovány lineárním způsobem. Projekty jsou často členěny na dílčí projekty. Na počátku projektu jsou stanoveny jasné cíle a potřebné zdroje.

V případě podnikatelských projektů stojí na počátku určitá vize, ale není možné určit přesný cílový stav.

Většina pracovníků v korporacích uvažuje mimo tento princip. Přitom organizace nabízejí nebývalé množství prostředků a zdrojů, které je možné využít při realizaci inovativních projektů. Korporace je jako cukrárna nabízející nejrůznější lahůdky. Prostředky, kterými pracovníci v organizaci disponují, vytvářejí mimořádný prostor pro kreativitu a imaginaci. Cíle by měly být inspirativní a spojené s aktuální strategií a posláním organizace, aby se zvýšila pravděpodobnost dalšího postupu projektu.

Princip přijatelných ztrát

Většina korporací vyžaduje u nových projektů jasné plány, obvykle zpracované do firemních šablon. Mezi základní otázky tak patří:

- Co přesně bude výsledkem?
- Kolik to bude stát?
- Kdy bude break-even?
- Jaká bude návratnost investice?
- A co EBIT?
- Jaké příjmy z projektů očekáváte v následujících letech?

Uvedený přístup však neodpovídá rychle se měnícímu prostředí. I korporátní prostředí by si mělo osvojit organický iterační přístup namísto plánovacího lineárního procesu:

- Můžeme si dovolit investovat takovou částku do daného projektu?
- Jsme si vědomi možného negativního dopadu neúspěchu na náš byznys?
- Jak bychom mohli snížit potenciální riziko a přitom postupovat vpřed?

Háčkovací princip

Korporace nevyužívají příležitosti na obtížně predikovatelných trzích proto, že nemají k dispozici dostupné prostředky nebo nejsou ochotny je vložit do příležitosti z důvodu spojených rizik a nejistot.

Principy lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše a princip přijatelných ztrát představují způsob nakládání s dostupnými prostředky a vnímaná rizika a jak k nim kreativně přistupovat.

Zapojení partnerů a využití háčkovacího principu umožňuje korporacím snížit riziko a minimalizovat nejistotu. Partneri přispívají svými prostředky ke snížení nákladů a přinášejí zkušenosti, které mohou dále snížit riziko a nejistotu.

Citronádový princip

V korporátním prostředí je pozornost pracovníků často silně zaměřena na dosahování krátkodobých cílů a získání finančních odměn, což však vede k nedostatku adaptability a schopnosti učit se. Vysoká míra nejistoty, nepředvídatelnosti a rychle se měnící trhy však vyžadují dlouhodobou orientaci. Do korporací je nutné vnést více experimentování, spolupráce a učení, které společně zvyšují šance na přežití a poskytují příležitost posunovat věci dopředu a mít dopad. Nejisté a proměnlivé prostředí přináší překvapení. Některá jsou pozitivní, často chybně vnímaná jako štěstí, jiná negativní, mají potenciál zničit celý projekt. Překvapení jsou příležitost k učení, změně směru, nikoli zrušení projektu.

Princip pilota v letadle

Současný rychle se měnící svět vyžaduje změnu přístupu a myšlení v korporacích. Je nutné přijmout, že nelze uplatňovat kauzální lineární myšlení v situacích, kdy budoucnost nelze předvídat.

Je nutné opustit roli cestujících ve firemním letadle, kdy za naše pohodlí a bezpečnost odpovídá pilot, na piloty, kteří se ujímají odpovědnosti a spoluvytvářejí budoucnost. Jak se svět bude stávat více proměnlivým a transparentním, bude uplatňování principů efektuace v korporacích důležitější.

8.3.2 Příklad korporátního projektu s využitím efektuační logiky

Následující text vychází z článku Mathiaszyk, Volkmann a Read (2019).

Uvažujme o hypotetickém příběhu Sarah, projektové manažerky nadnárodní firmy YumCo. Sarah dostala za úkol uvést na trh nový inovativní produkt: nový snack či jinou pochoutku. Konkurence je ohromná, složitost významná a očekávání firmy jsou velká. Sarah se rozhodne dosáhnout dobrých finančních výsledků inovativního produktu a zároveň podpořit učení a spolupráci ve svém týmu využitím různých způsobů rozhodování v závislosti na situaci.

Zahájení projektu (efektuace)

Není to poprvé, co se YumCo rozhodne uvést nový produkt. Předchozí produkty zahrnovaly např. sportovní tyčinky (energy bar), sušenky a slané krekry. Sarah a její tým se na těchto a dalších projektech podíleli. YumCo vlastní továrny a distribuční sklady v řadě zemí, kde je využívají jejich distribuční partneři. První krok, který Sarah udělá, je zmapování a zhodnocení jejich prostředků. Toho, co znají, koho znají a co mají k dispozici. Jedná se o dlouhý seznam a tým pochopitelně nevyužije každý jednotlivý zdroj. Výhodou je, že Sarah a její tým mají tyto zdroje pod kontrolou, jsou jim dostupné a srozumitelné a nepotřebují tak velkou investici ani experty. Tyto zdroje slouží jako východiska projektu.

Transformace (efektuace)

Sarah a její tým se pouští do generování nových nápadů. Vytváří jednoduché prototypy nebo popisy, které umožňují rozvíjet diskuzi s potenciálními partnery. Sarah usiluje o široký záběr nápadů. Nápady sahají od proteinové zmražené tyčinky po snídaňový muffin s kofeinem pro zákazníky, kteří chtějí ráno „nakopnout“. Spolu se svým týmem začíná Sarah vytvářet nápady. Na začátku se ve všech případech jedná o jednoduché popisy či náčrty, které fungují jako výchozí hypotézy, které je nutné otestovat. Pokud by do nich investovali příliš mnoho času, bylo by později obtížné je revidovat nebo zamítnout.

Interakce (efektuace)

Tým bezprostředně začne testovat hypotézy při jednáních s distributory, maloobchodníky a zákazníky z jednotlivých segmentů. Tým využívá svých individuálních kontaktů a firemních vazeb. Členové týmu během diskuzí nechávají prostor pro úvahy nejrozumnějšími směry, aby druhá strana mohla přinést do projektu vlastní nápady a prostředky.

Prvotní závazky (scrum/agilní - iterativní a inkrementální vývoj)

Jedním z potenciálních partnerů byl velký řetězec supermarketů, který ve svých obchodech provozoval kavárny. Řetězec neměl zájem o další produkt v regálech, ale hledal inovativní produkt do svých kaváren. Nápad na dort s kofeinem se jim zalíbil, protože podle jejich zkušeností by o něj mohli mít zákazníci zájem. Nabídli prostory ve svých dvaceti kavárnách a slíbili pokrytí nákladů na výrobu testovacího množství dortů. Závazek partnera uvádí věci do pohybu. Tým se naplno pouští do výroby potřebné k otestování produktu v partnerských kavárnách.

Jednání s finančním ředitelem (kauzální, s efektuační možností k řízení ztrát)

V rámci experimentu musí Sarah uzavřít dohodu mezi YumCo a řetězcem supermarketů. Dohoda musí být schválena finančním ředitelem společnosti YumCo. Sarah si je vědoma toho, že tento experiment je jedním z řady a že cesta k nabídce nového výrobku je dlouhá, a zároveň ví, že finanční ředitel vyžaduje finanční predikce. Předložila tedy dva dokumenty týkající se experimentu. První se zaměřil na predikci prodeje výrobku, pokud bude úspěšný. Druhý dokument byl podrobný plán výdajů na experiment s podrobným rozpisem

nezbytných položek bez ohledu na úspěch experimentu. Sarah plán vypracovala tak, aby náklady na daný experiment nepřekročily rozpočet celého projektu. V případě neúspěchu by tak tým měl prostor pro učení a iteraci.

Neúspěch experimentu (efektuace)

Zpočátku zákazníci o kofeinový dortík projevovali zájem. Hodnocení bylo pozitivní a prodeje byly vysoké. Avšak postupně došlo k jejich poklesu. Ukázalo se, že zákazníci si výrobek nekupovali opakovaně. Konzumace dortu společně s kávou vedla k určité nervozitě a obtížnému usínání. Experiment po jeho ukončení zhodnotil tým společně se zástupci supermarketu. Jeden z pracovníků supermarketu sdílel zkušenost zákazníka, který byl zklamaný z toho, že se dortík přestal prodávat. Zákazník byl sportovec, zastavil se do kavárny pro vodu na cestě z posilovny. Kofeinový dortík mu dodal energii do práce po fyzicky namáhavém cvičení.

Pivot (uskutečnění, přechod na scrum/agilnost)

Sarah a její tým vytvořili nový prototyp, opět s kofeinem, ale se zdravějšími přísadami a trochou bílkovin. Jednali s představiteli posiloven. Jeden řetězec posiloven přišel s nabídkou, že zaplatí dopředu velkou objednávku, kterou budou prodávat na pultech pro sportovce, kteří by si je mohli koupit po cvičení. Sarah a její tým opět zintenzivnili úsilí a začali realizovat aktivity spojené s druhým experimentem.

Zavádění (kauzální)

První objednávka do tělocvičen se rychle vyprodala. Řetězec posiloven udělal druhou, větší, objednávku. Na základě úspěchu YumCo začalo cílit na další posilovny. S využitím všech těchto údajů začala Sarah a její tým plánovat kroky k úplnému uvedení výrobku na trh.

Komentář:

Příklad, ačkoli je přirozeně poněkud zjednodušující, ukazuje na možnosti využití kauzální a efektuační logiky v různých situacích a v různých fázích projektu. Na začátku projektu se Sarah zaměřila na to, co mohla kontrolovat (znalosti týmu, firemní prostředky, externí partnerství), iterace a dílčí neúspěchy, které nevedou k fatálnímu selhání. Poté, co Sarah a její tým formulovali konkrétní cíl, začala používat kauzální přístup k projektovému managementu, plánovala a investovala velké množství času a zdrojů. Příklad ukazuje na možnosti jednání v závislosti na podmínkách projektu a kontextu, typech problémů a etapách projektu. Uplatnění kauzální a efektuační logiky se může vhodně doplňovat a vést k úspěchu projektu. Autoři přinášejí následující doporučení:

- Ne každý způsob je vhodný v každé situaci. Projekty jsou tvořeny různými úkoly a problémy. Je vhodné pracovat s různými soubory strategií.
- Je žádoucí podporovat rozvoj schopností a dovedností aplikace kauzální a efektuační logiky a dalších způsobů uvažování. Různé semináře a workshopy umožňují rozvoj

těchto dovedností, ale získání zkušeností s reálnými projekty je nenahraditelné, stejně jako reflexe a získání zpětné vazby.

- Týmová spolupráce vytváří prostor pro rozšíření různých perspektiv. Každý člen týmu má jedinečnou zkušenost, které je vhodné využít. Jednak to posiluje týmové zapojení, spolupráci a budování vztahů, ale také to rozšiřuje dostupné postupy a rozhodování a pomáhá projektovým manažerům zvolit vhodnou strategii.
- Autoři upozorňují, že pro zkušené projektové manažery ve velkých firmách může být obtížné přijmout principy efektuační logiky. Na druhou stranu, stejně těžké může být pro podnikatele přijmout tradiční kauzální logiku s jasným plánováním, jediným cílem. Může to být jedním z důvodů, proč řada podnikatelů opouští firmy poté, co se dostanou do fáze, která vyžaduje výraznější příklon ke kauzální logice. Bill Gates a Mark Zuckerberg patří mezi ty, kteří zvládli kauzální i efektuační logiku. Je to sice obtížné, ale člověk může být expertem na obě.

Případová studie: Post-It (3M) – Arthur Fry

Myšlenka Post-It se zrodila v roce 1974, když Arthur Fry zpíval ve sboru v presbyteriánském kostele. Jako člen sboru si zakládal stránky ve zpěvníku. Kousky papíru, které k tomu používal, neustále padaly na zem nebo zapadaly mezi stránky, což byla pěkná otrava. Tak si během jednoho obřadu vzpomněl na lepidlo, které vymyslel kolega Spencer (jednalo se o lepidlo, které mělo silně lepit, ale nakonec nelepilo příliš pevně).

Když přišel druhý den do práce, objednal si vzorek lepidla a začal ho nanášet na papír. Lepidlo nanesl pouze na okraj papíru tak, aby části papíru vyčnívající z knihy nebyly ulepené.

Při používání těchto záložek na poznámky pro jeho šéfa si to uvědomil. Není to záložka, ale poznámka. Spencerovo lepidlo bylo nejvhodnější při lepení papíru na papír, ale také na řadu dalších povrchů. Nemělo takovou lepivost, aby při opětovném sejmutí povrch poškodilo. Tyto poznámky představovaly nástroj ke komunikaci, protože v sobě obsahovaly možnosti přilepení a odstranění.

Bylo to znamení Představovalo to zcela nový koncept. Bylo to, jako byste hráli šipky, pořád se trefovali mimo terč a najednou jste se trefili přímo do středu.

Post-It by nikdy nevznikly, kdyby Fry pouze předložil nápad a nepokračoval ve snaze získat potřebný materiál a vytvořit vzorky.

Od začátku se musel vypořádat s mnoha technickými problémy. Jednak musel vyřešit, jak zajistit, aby lepidlo zůstalo na papíru a nepřenášelo se na ostatní povrchy. Některé z prvních záložek nelepily vůbec, jiné naopak nešly odlepit, aniž by se roztrhl či jinak poškodil papír. Bylo velmi obtížné zajistit stejnou lepivost.

Tyto problémy obtěžovaly pracovníky ve výrobě, ale Fry jimi byl naprosto zaujat. Jestliže něco ve 3M mají opravdu rádi, tak je to vytvoření výrobku, jehož používání je pro uživatele velice snadné, ale je obtížné vyrobit ho pro konkurenci.

Museli vyvinout nové způsoby nanášení lepidla a měření jeho hmotnosti, ale tyto problémy se staly naší silnou stránkou. Jestli lze problém jednoduše vyřešit, konkurence začne výrobek taky brzy vyrábět.

V tom je krása zpočátku utajených projektů. Umožňují vám držet se zpátky, alespoň na začátku, kdy se objevují obtížně řešitelné problémy, které je možné vyřešit pouze s využitím kreativních přístupů. Někdy to chce pouze čas na rozpracování těchto kreativních řešení či osvojení si nových dovedností nezbytných pro úspěšné zvládnutí úkolu.

Dát do projektu hodně peněz nebo lidí nemusí celý projekt zpočátku urychlit, naopak může pouze vyvolávat netrpělivost managementu. Celá věc tak může být pohřbena hned na začátku.

Klíčové jsou přitom komunikační dovednosti. Pro intrapodnikatele je důležité, aby dokázal předat svoji vizi členům vedení a svému týmu. Jeden z hlavních problémů, kterému vynálezce čelí, je popis konceptu, vysvětlení smyslových či hmatových záležitostí, které jsou naprosto nové. Proto je podstatné, aby měl intrapodnikatel kvalitní prototyp.

Společnost Fryovi poskytla při startu správné množství času i peněz. Povedlo se prosadit Post-It do pilotní výroby, a to zejména díky volnosti, kterou dostal, aby na projektu pracoval, a také díky podpoře šéfa a týmu. Důležité bylo také to, že ve 3M jsou jednotlivá oddělení pod neustálým tlakem, aby vytvářela nové produkty.

Přestože měli prototyp, byla před nimi ještě dlouhá cesta. Každý nový produkt musí přijmout jedno z vývojových oddělení. Lidé v těchto odděleních musí být přesvědčeni o tom, že nový výrobek má dostatečný tržní potenciál.

Když jsem studoval, můj otec, také inženýr, mi dal jednu dobrou radu. Technici musí jednat s lidmi, kteří je příliš neberou. Jestliže chtějí prosadit svůj program, musí umět prodat nápad. Během studia na vysoké škole Fry podomně prodával pánve a hrnce. Co se při prodeji naučil, mohl využít při přesvědčování pracovníků vývojového oddělení. Dal dohromady balíčky Post-It a informace o tom, jak by podle něho mohly být využívány, a předal je pracovníkům, manažerům a supervizorům v jeho divizi.

Od vývojového oddělení se mu povedlo získat trochu dalších peněz a byl schopen dát dohromady tým lidí z laboratoře, marketingu, výroby, ekonomického úseku aj. Přesto se jim pořád nedařilo získat pro Post-It větší nadšení.

Ve 3M posuzují nový výrobek podle toho, zda zvyšuje hodnotu lidského času a jestli řeší skutečné potřeby. Určit, co je to skutečná potřeba, je přitom velice obtížné. Např. pokud by Dick Drew provedl průzkum trhu před tím, než vymyslel transparentní pásku, pravděpodobně by zjistil, že ji nikdo nepotřebuje. Ale jakmile by ji lidem ukázal, uvědomili by si její hodnotu a začali by ji kupovat.

Když Fry pokračoval ve své prodejní činnosti s vývojovým oddělením, dostalo se mu důležité pomoci od ředitele jeho laboratoře Geoffa Nicholsona. Distribuoval vzorky sekretářkám členů vedení. Ty si je velmi záhy oblíbily a začaly je používat. Jaký byl přesně Geoffův význam v celé věci, je obtížné určit, avšak je zřejmé, že jeho role velmi napomohla převedení myšlenky do reality.

Z toho je patrné, že bez ohledu na to, jakou máte moc, jak máte přesvědčivé argumenty, vždy potřebujete někoho ve vedení, kdo za vámi bude stát a bude obhajovat vaše myšlenky. Kdyby nebylo Geoffa, supervizora Boba Molenda a Joeeye Rameyho, který byl viceprezidentem jeho divize, Post-It by nikdy neopustily prostory naší laboratoře.

Hlavní problémem byla kontrola kvality. Kvalita je nedílnou součástí příběhu 3M. Když začali s programem Post-It, sešli se jako skupina a zmapovali každý kousek materiálu, každý postup, všechny dílčí produkty, které byly nezbytné pro výrobu finálního produktu. Vytvořili testovací postupy, a pokud by produkt neodpovídal dané specifikaci, byl by vyřazen. Museli se rychle naučit, jak to dělat dobře. Tento přístup se velmi vyplatil. Z milionů balení od uvedení na americký trh obdrželi méně než 75 stížností. Tento cíl může být pro konkurenci jen obtížně dosažitelný.

Zdroj: Fry, 1987

Zájemci o další informace o intrapodnikání mohou zhlédnout níže uvedené video (k dispozici s anglickými titulky).

 Video	Intrapreneurship - why you don't have to quit your job in order to change the world
	https://www.ted.com/talks/kapil_kane_intrapreneurship_why_you_don_t_have_to_quit_your_job_in_order_to_change_the_world

Otázky k zamyšlení

- Může být firma "velká" a mít málo zaměstnanců?
- Proč je v korporátním prostředí těžší uplatňovat kauzální logiku?
- Patří budoucnost spíše podnikatelům, či intrapodnikatelům?

Shrnutí

- Definice tradičního podnikání se ukazují jako více či méně použitelné na koncept intrapodnikání, při zdůraznění skutečnosti, že intrapodnikatelé jednají v rámci organizačních omezení a hranic, mají tady méně autonomie než tradiční podnikatelé.
- Organizace a její manažeři mohou intrapodnikání podpořit vytvářením odpovídajícího prostředí, kultury a vedení. Řada organizací však vytváří spíše bariéry rozvoje intrapodnikatelských aktivit.
- Zkušenosti podnikatelů je tak vhodné přenést do řízení projektů ve velkých organizacích.
- Manažeři jsou školeni v kauzálních nástrojích a technikách, spoléhají na kauzální logiku i v situacích s vyšší mírou komplexity, kdy by byla vhodnější efektuace. Všechny efektuační principy je možné uplatnit i při řízení projektů. Projekty jsou tvořeny různými úkoly a problémy. Je vhodné pracovat s různými soubory strategií (efektuační a kauzální).

9 Vytváření sociální hodnoty (efektuační sociální podnikání)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit a popsat základní charakteristiky sociálního podnikání.
- Popsat rozdíly a podobnosti „tradičního“ podnikání a sociálního podnikání.
- Demonstrovat možnosti uplatňování efektuační logiky při sociálním podnikání.

Klíčové koncepty:

- sociální podnikání
- sociální podnikatel
- efektuační principy v sociálním podnikání
- proces sociálního podnikání

Jedním z nejvýraznějších projevů zvýšeného významu podnikání a podnikavosti v sociálním sektoru je rozšířený koncept sociálního podnikání. Rostoucí intenzita, komplexnost a měnící se povaha sociálních problémů vyvolala potřebu po nových přístupech k těmto problémům a jejich řešení. Koncept „sociálního podnikání“ se ve veřejném, soukromém i neziskovém sektoru poměrně rychle prosadil a zájem odborné veřejnosti i praktiků o tuto oblast neustále roste. Svůj odraz našlo sociální podnikání i ve výzkumu efektuace.

9.1 Sociální podnikání

Na růst sociálního podnikání působí řada faktorů, jednak na straně nabídky, ale také na straně poptávky.

Tabulka 5: Faktory růstu sociálního podnikání

Nabídka	Poptávka
Zvýšení bohatství (per capita)/větší sociální mobilita	Rostoucí krize v oblasti životního prostředí a zdravotnictví
Prodloužení střední délky života	Rostoucí ekonomické nerovnosti
Větší počet demokratických vlád	Neefektivita zajišťování služeb státními (veřejnými) institucemi
Větší role nadnárodních korporací	Ústup státu tváří v tvář ideologii volného trhu
Vyšší vzdělanostní úroveň	Více rozvinutá role neziskových organizací
Lepší komunikace	Konkurence o zdroje

Zdroj: Nicholls, 2006

V akademické ani v politické a výkonné sféře doposud nebyla přijata jednotná definice základních pojmů. Jednou z příčin chybějícího jednoznačného vymezení je dynamičnost a

flexibilita tohoto fenoménu. Sociální podnikatelé a jejich sítě se zaměřují na systémové sociální změny a překonávají institucionální a organizační hranice. Operují přitom ve velice různorodém a dynamickém prostředí. Vždy mají na zřeteli svoje sociální poslání a hledají aliance a různé zdroje (Nicholls, 2006).

Sociálnímu podnikání lze nejlépe porozumět jako multidimenzionálnímu a dynamickému konstruktu mezi veřejným, soukromým a sociálním sektorem. Použité organizační mechanismy jsou v zásadě nedůležité. K sociálnímu podnikání dochází ve veřejném, soukromém a občanském sektoru. Má ziskové, neziskové a hybridní organizační formy. Zahrnují charity, družstva, společnosti s ručením omezením aj.

Přes veškerou organizační a institucionální složitost a různorodost lze sociální podnikání vymezit dvěma základními prvky: prvotní strategickou orientací na sociální poslání a inovativním přístupem k dosažení tohoto poslání. Kombinace sociálního poslání a podnikatelské kreativity vyjadřuje odlišnost sociálního podnikání od jiných aktivit veřejného, soukromého a občanského sektoru.

Jedna z nejvýznamnějších organizací podporující sociální podnikání (Ashoka, viz případová studie v této kapitole) definuje sociální podnikatele jako jednotlivce, kteří mají inovativní řešení nejnaléhavějších sociálních, kulturních a environmentálních výzev (Ashoka, n.d.).

Hlavní rozdíl mezi tradičním a sociálním podnikáním lze tedy spatřovat v poměru, jaký je kladen na vytváření sociálního, resp. ekonomického bohatství. V tradičním podnikání je sociální bohatství vedlejším produktem vytvořené ekonomické hodnoty, v sociálním podnikání leží hlavní důraz na vytvoření sociální hodnoty (Mair, Martí, 2006).

Cvičení: EY Společensky prospěšný podnikatel roku

V České republice je vyhlašován EY Společensky prospěšný podnikatel roku. Ocenění EY Společensky prospěšný podnikatel roku (dříve Sociálně prospěšný podnikatel roku) uděluje EY v České republice od roku 2006. Přihlásit se mohou podnikatelé, kteří v praxi aplikují zásady podnikání tak, aby dosáhli řešení společenských problémů.

Viz: EY Podnikatel roku. (n.d.). Vítězové soutěže. EY.
<https://www.podnikatelroku.cz/ucastnici/vitezove>

Úkol:

Na stránkách EY Podnikatel roku se seznámte s vítězi soutěže EY Společensky prospěšný podnikatel roku, vyberte si vítěze některého ročníku a zjistěte o podnikateli a jeho projektu více informací. Zkuste dohledat, jakým způsobem projekt začínal, jaká je podnikatelská filozofie podnikatele. Uplatňuje či uplatňoval spíše kauzální, či efektivní logiku?

9.2 Sociální podnikání a efektuace

Efektuační logika je velice dobře uplatnitelná v neziskovém sektoru. Začít s dostupnými prostředky, zaměřit se na vytváření trhů spíše než na soupeření s konkurencí a klást důraz na přijatelné ztráty je v sociálním podnikání, zejména v začátcích, vhodnou strategií. Níže jsou uvedeny některé zásady efektuace v sociálním podnikání (Yusuf, Sloan, 2013, s. 6–7):

- Neziskové podniky mnohdy mají na začátku určitou představu o svém poslání, často poněkud vágní a obecnou. Může se jednat o poslání pomáhat najít lidem uplatnění, bojovat s chudobou, nabízet příležitosti mladým lidem. Při naplňování tohoto poslání sociální podnikatelé začínají se zdroji a prostředky, které mají k dispozici. Vycházejí z dostupných zdrojů namísto investování značného množství času a peněz k vytvoření dokonalého programu. Sociální podnikatel, který chce pomáhat chudým, může realizovat např. aktivity v zajištění veřejné dopravy, denní centra pro mladé nebo výživové programy (nabídku nutričně bohatého jídla za pevně stanovenou částku). Z daných prostředků je tedy možné formulovat řadu cílů. Formulace cílů zároveň vychází z partnerství a sítí.
- Přestože sociální podnikatelé soupeří o zdroje (finanční, lidské aj.), není soutěž na stávajícím trhu a vytváření zisku jejich primárním cílem. Sociální podnikatelé často vstupují na neexistující trhy a poskytují produkty, které nejsou jinak dostupné. Mohou tak vytvářet vlastní trhy.
- Sociální podnikatelé usilují o vytváření udržitelných organizací, finanční zdroje investují do různých programů, proto musí posuzovat, kolik jsou ochotni ztratit, aby mohli nadále realizovat svoji činnost.
- Při vytváření trhu se první zákazník vlastně stává první cílovou skupinou. Nasloucháním zákazníkům/klientům a vytvářením partnerství může sociální podnikatel určit segment, na který se nakonec zaměří.

Konzultantská výzva: Fast fashion

Jedním z fenoménů současnosti je tzv. fast fashion, která způsobuje řadu sociálních a ekologických problémů.

Fast fashion neboli rychlá móda je velmi levná a lehce dostupná móda, která se vyrábí v obrovském množství bez ohledu na životní prostředí či pracovní podmínky zaměstnanců. Jde o masovou výrobu oblečení za nízké ceny, kdy kvantita převažuje nad kvalitou. Tuto filozofii zastává většina velkých značek. Fast fashion průmysl produkuje co nejvíce oblečení, v co nejkratším čase, za co nejmenší cenu.

Podle Mezinárodního panelu pro změnu klimatu je módní průmysl zodpovědný až za 10 % emisí skleníkových plynů na světě. Může za to mnoho faktorů – spotřeba fosilních paliv při výrobě oblečení, přeprava a následná péče o oblečení.

Významnou roli hraje také spotřeba vody. V roce 2015 bylo využito při výrobě oblečení 79 miliard kubíků vody. Na jednu tunu oblečení bylo využito v průměru 200 tun vody. Nejvíce vody je využíváno na produkci bavlny, dále pak na takzvané

“mokrý procesy”, tj. na bělení, tisknutí motivů a barvení. Navíc opětovné využití odpadní vody je minimální – v roce 2010 to bylo pouhých 7 % z více než 9 miliard tun celkově spotřebované vody.

Problém také spočívá v množství vyprodukovaného odpadu, ať již při výrobě, nebo poté, co spotřebitel vyhodí již nenositelný kus oblečení. V zemích Evropské unie je ročně vyprodukováno 5,8 milionů tun textilního odpadu, který je mnohdy z materiálů, které se v přírodě nerozloží, například polyester či MMC.

Skupina mladých ekologicky uvědomělých lidí z České republiky bez většího kapitálu cítí potřebu tento problém řešit.

Otázka:

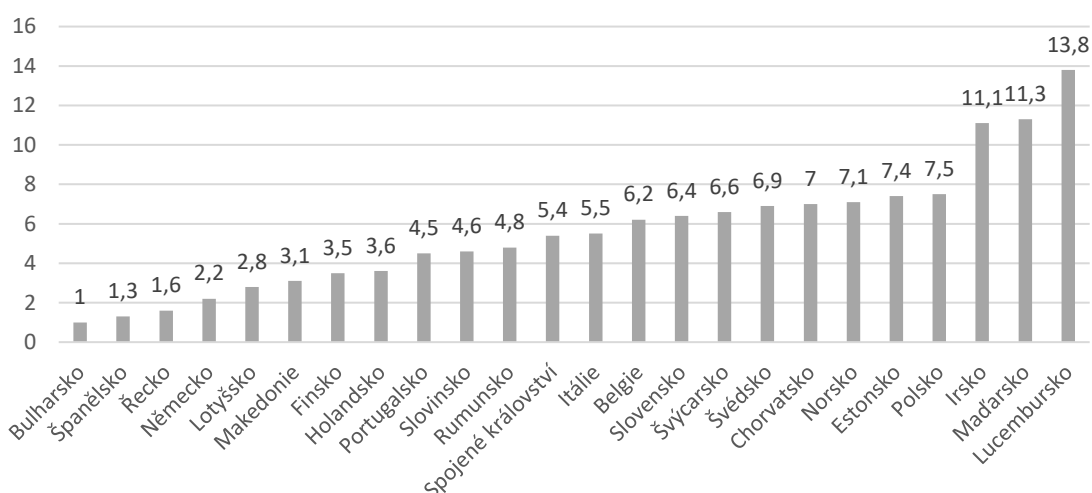
1. Jakou příležitost mohou využít?
2. V závislosti na typu příležitosti, jak mají postupovat (kauzálně či efektuačně)?

Zdroj: TRIANGEL, 2021

Poznátky z aktuálního výzkumu: Sociální podnikání ve světě a v Evropě

Studie GEM definuje sociální podnikání (sociální podnikatelskou činnost) široce jako jakýkoli druh činnosti, organizace nebo iniciativy, která má především sociální, environmentální nebo komunitní cíl. Sociální podnikatel je tak chápán jako osoba, která zakládá nebo provozuje činnost, organizaci nebo iniciativu, která má především sociální, environmentální nebo komunitní cíl.

% populace (18–64) zapojené do sociálního podnikání (široké pojetí) – 2015



GEM dále zkoumá, kolik sociálních podnikatelů upřednostňuje sociální a environmentální cíle před finančními. Přestože podnikatelé mohou vnímat jako důležité sociální i finanční cíle (např. v krátkodobém horizontu jsou finanční zisky důležité pro dlouhodobý sociální dopad), mnoho podnikatelů vnímá dilema a porovnává finanční dopad pro organizaci (value capture) oproti sociálnímu dopadu na společnost a

prostředí. Sociální podnikatelé pak podle úzké definice upřednostňují vytváření sociální hodnoty, tedy hlavní cíle jsou jasně sociální. GEM zkoumá postoje sociálních podnikatelů a dotazuje se, zda „pro jejich organizaci je vytváření hodnoty pro společnost a prostředí důležitější než generování finanční hodnoty pro společnost“.

Otázky:

1. Čím jsou dány rozdíly mezi jednotlivými zeměmi?
2. Kolik procent v celosvětovém měřítku podle vás tvoří ženy? Je sociální podnikání atraktivní spíše pro mladší, nebo starší generaci?

Zdroj: Bosma et al., 2016

Případová studie: Bill Drayton – Ashoka

Bill Drayton založil organizaci Ashoka v roce 1980. Jako zaměstnanec americké federální vlády byl otráven byrokracií, která mu bránila dosahovat cílů. Rozhodl se tedy rozjet svůj projekt.

Od samého začátku bylo Draytonovi jasné, že není schopen řešit sociální problémy ve světě sám. Během svých cest po Indii a Indonésii se seznámil s řadou místních lidí, kteří měli zájem a praktická řešení nejrůznějších sociálních problémů. Tito lidé mu poskytli příležitost začít řešit problémy díky tomu, co znali a uměli.

Ashoka od svého začátku nabízí program nazvaný Ashoka Fellow. Osoby vybrané do programu musí mít nový nápad, který má potenciál přinést významný sociální dopad. Tento nápad si v rámci programu mohou ověřit na místní úrovni a následně hledat možnosti jeho rozšíření. Ashoka Fellow získá školení, pokrytí životních nákladů prostřednictvím stipendií a přístup k široké sociální síti.

Příkladem může být jeden z prvních Fellow Fígbio Luiz de Oliveira Rosa z Brazílie. Rosa se znepokojením sledoval odchod farmářů do měst. Vyvinul levný systém zavlažování zemědělské půdy. Za přibližně 400 dolarů si farmáři mohli instalovat systém vodních čerpadel, který zvýšil produktivitu jejich zemědělské půdy a zvýšil příjmy z 50–80 dolarů na 200–300 dolarů měsíčně. V důsledku tak přispěje ke zvýšení atraktivity farmaření oproti životu v přelidněných městech. Ashoka viděla potenciál v jeho nápadu, Rosovi nabídli Ashoka Fellow. Podařilo se mu přesvědčit brazilskou vládu, aby umožnila realizaci tím, že půjčí zemědělcům peníze na počáteční investice.

V roce 1996 Ashoka uzavřela partnerství se společností McKinsey & Company a založila Centrum pro sociální podnikání Ashoka / McKinsey v brazilském São Paulu. Centrum je přínosné pro obě strany. Ashoka získává možnost učit se spolupracovat s komerčním sektorem, McKinsey zavádí praktické postupy v sociálním sektoru.

Ashoka postupovala velice obezřetně, nikdy neinvestovala do některého projektu tolik, aby případný neúspěch ohrozil celou organizaci. Velké množství místních členů umožňuje zvyšovat dopad organizace a zároveň rozložit riziko. Tento přístup

umožňuje poučit se z neúspěchu jednotlivých projektů, organizace jako celek však funguje dále.

Během více než 25 let od založení Ashoky se sociální podnikání hodně změnilo. Například banka Grameen, založena Muhammadem Yunusem, začala poskytovat mikroúvěry chudým podnikatelům, kteří by nezískali úvěr od komerční banky. Drayton nechápal Grameen jako konkurenci, využil jejich osvědčeného modelu a začal také nabízet mikroúvěry.

Drayton získal za svoji činnost řadu ocenění, mj. byl zařazen mezi America's Best 25 leaders by US News & World Report.

Ashoka působí ve více než 90 zemích na všech kontinentech. Od svého založení podpořila více než 3 500 sociálních inovátorů, z nichž 170 ve střední Evropě.

Ashoka Fellow hodnotí přínos Ashoky takto:

- 57 % Fellows dokázalo prosadit systémovou změnu prostřednictvím legislativní změny,
- 75 % Fellows je považováno za lídry ve své oblasti,
- 91 % Fellows říká, že jim Ashoka pomohla získat mnohem širší náhled na jejich práci,
- 87 % Fellows říká, že Ashoka přispěla ke posílení a rozšíření dopadů jejich práce.

Otázky:

1. Jaké efektní principy lze v případové studii najít?
2. Fungují některé principy lépe v soukromém než v sociálním sektoru?

Zdroj: Read, Sarasvathy, 2008; Ashoka, n.d.

Zájemci o další příklad projektů sociálního podnikání se mohou podívat na vystoupení Majory Carter (k dispozici s českými titulky).



Video

3 stories of local eco-entrepreneurship

https://www.ted.com/talks/majora_carter_3_stories_of_local_eco_entrepreneurship#t-657893

Otázky k zamyšlení

- Je možné vytvářet ekonomickou přidanou hodnotu bez vytváření sociální hodnoty? A naopak?
- Jaké jsou perspektivy sociálního podnikání?
- Jak je možné předvídat a plánovat v neziskovém sektoru?

Shrnutí

- Rostoucí intenzita, komplexnost a měnící se povaha sociálních problémů vyvolala potřebu po nových přístupech k těmto problémům a jejich řešení.
- Kombinace sociálního poslání a podnikatelské kreativity vyznačuje odlišnost sociálního podnikání od jiných aktivit veřejného, soukromého a občanského sektoru.
- Hlavní rozdíl mezi tradičním a sociálním podnikáním lze spatřovat v poměru, jaký je kladen na vytváření sociálního, resp. ekonomického bohatství. V tradičním podnikání je sociální bohatství vedlejším produktem vytvořené ekonomické hodnoty, v sociálním podnikání leží hlavní důraz na vytvoření sociální hodnoty.
- Studie GEM definuje sociální podnikání (sociální podnikatelskou činnost) široce jako jakýkoli druh činnosti, organizace nebo iniciativy, která má především sociální, environmentální nebo komunitní cíl. Sociální podnikatel je tak chápán jako osoba, která zakládá nebo provozuje činnost, organizaci nebo iniciativu, která má především sociální, environmentální nebo komunitní cíl.
- Efektuační logika je velice dobře uplatnitelná v neziskovém sektoru. Začít s dostupnými prostředky, zaměřit se na vytváření trhů spíše než na soupeření s konkurencí a klást důraz na přijatelné ztráty je v sociálním podnikání, zejména v začátcích, vhodnou strategií.

10 Marketing trochu jinak (efektuační marketing)

Cíle kapitoly:

- Vysvětlit rozdíly mezi tradičním a podnikavým marketingem.
- Seznámit se specifiky efektuačního marketingu.
- Vysvětlit podstatu efektuačního marketingového plánování.

Klíčové koncepty:

- marketing
- podnikavý marketing
- efektuační marketing
- marketingové plánování
- efektuační marketingové plánování

Marketing je velice populární a rozšířený pojem, pod kterým si každý umí něco představit. Pro většinu lidí se bude jednat o reklamu či marketingový výzkum. Marketing se dynamicky vyvíjí a reaguje na společenské, ekonomické a technologické změny (Matisko, 2020, s. 3–4). Někteří podnikatelé používají tradiční metody, které se jim osvědčily před mnoha lety, v současném světě však přestávají fungovat.

10.1 Tradiční vs. podnikavý marketing

Různé typy organizací využívají marketing různými způsoby. Velké firmy často inklinují k tradičním standardizovaným marketingovým postupům. Jiné firmy dosáhly značného úspěchu využitím méně formálních postupů a zdánlivým porušením pravidel marketingu. Společnosti jako easyJet, Dyson či již zmíněný Freitag se místo rozsáhlých marketingových výzkumů a nákladných reklamních kampaní rozhodly provozovat podnikavý („entrepreneurial“, překládáno i jako „podnikatelský“) marketing. Zakladatelé těchto společností žijí ze svých nápadů, představí si příležitost a udělají, co je nutné k získání pozornosti. Budují úspěšnou organizaci s omezenými prostředky, ve spolupráci se zákazníky a vytvářením uspokojivých řešení (Kotler, 2007, s. 47). Kotler podnikavý marketing spojuje především s počáteční fází budování firmy. S růstem firmy však tyto firmy mohou zapadnout do formalizovaného marketingu, ztratí marketingovou tvořivost a zanícení a potřebují tak oživit podnikavý marketing, začít žít se svými zákazníky a najít nové způsoby, jak přidat hodnotu do života zákazníků (Kotler, 2007, s. 48).

Marketing je Americkou marketingovou asociací (AMA, 2013) definován jako „činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“. Tato definice odpovídá především tradičnímu pojetí marketingu. Marketingoví pracovníci se zpravidla snaží smíchat rozhodnutí o produktu, ceně, podpoře a distribuci do integrovaného mixu, který lépe vyhovuje potřebám cílových zákazníků než konkurenční nabídky (Morris, Schindehutte a LaForge, 2002, s. 2).

Tradiční marketing se zaměřuje především na produkt a způsoby, jak ho prodat. Při podnikavém marketingu podnikatelé postupují v interakci se svými zákazníky, komunikují se zákazníky, budují s nimi dlouhodobé vztahy a přizpůsobují podnikání jejich potřebám. Tyto osobní interakce jsou dále posíleny word of mouth a doporučeními (Neck, Neck a Murray, 2017).

Podnikavý marketing je možné definovat jako „proaktivní identifikaci a využívání příležitostí k získání a udržení ziskových zákazníků prostřednictvím inovativních přístupů k řízení rizik, využívání zdrojů a vytváření hodnot“ (Morris, Schindehutte, LaForge, 2002, s. 5).

Mezi prvky podnikavého marketingu patří inovace, přijímání rizika, vytváření hodnoty, proaktivita a nápaditost. Je zaměřen na budování důvěry, zjištění preferencí zákazníků a vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody (Neck, Neck a Murray, 2017).

Podnikavý marketing tvůrčím způsobem využívá dostupné, inovativní a rychle použitelné nástroje, jako jsou virální videa a sociální média. Jedná se o součást bootstrappingové strategie. Podnikavý marketing umožňuje firmám zdůraznit jejich jedinečnost. Nástroje podnikavého marketingu nejsou vyhrazeny pouze začínajícím firmám, stále více je využívají i velké zavedené firmy (Neck, Neck a Murray, 2017).

Tabulka 6: Srovnání tradičního a podnikavého marketingu

Tradiční marketing	Podnikavý marketing
Vysoké investice	Investice času, energie, kreativity a závazku
Hlavní důraz je na produkt	Hlavní důraz je na zákazníka
Cílem je maximalizace zisku	Cílem je uspokojení potřeb zákazníků
Krátkodobé vztahy se zákazníky	Dlouhodobé interaktivní vztahy se zákazníky
Marketingové sdělení jako monolog	Marketingové sdělení jako dialog

Zdroj: Neck, Neck a Murray, 2017

Případová studie: 42Below – Geoff Ross

42Below je vnímána jako prémiová vodka a její příběh je příkladem marketingového úspěchu. Podobně jako mnoho startupů byla 42Below financována z vlastních zdrojů, úspor a dokonce i prodeje rodinného domu.

42Below byla založena Geoffem Rossem v roce 1999. Ross žil ve Wellingtonu na Novém Zélandu. Dříve pracoval jako marketingový manažer ve společnosti Saatchi. Z počátku Ross destiloval v domácích podmínkách a jeho těhotná žena rozvážela jednotky lahví. V roce 2003 firma získala nabídku poskytnutí finančního kapitálu pro další růst a expanzi na mezinárodním trhu. Navzdory kritice, že firma je příliš mladá,

malá a vstupuje na burzu příliš brzy, veřejná nabídka akcií (IPO) přinesla 15 milionů dolarů a Ross získal 26 % společnosti. O tři roky později firma vyráběla 7 000 lahví týdně a produkty prodávala ve 25 zemích. Na konci roku 2006 byla firma prodána Bacardi za 138 milionů dolarů.

Věhlas vodky 42Below vychází z původů a kvality jejích složek. Představuje „Nový Zéland“ v lahvi. Vodka je spojena s Novým Zélandem a jeho symboly. Hlavní složka pochází z křišťálově čistého pramene protékajícího 42° zeměpisné šířky pod rovníkem. Tato oblast nacházející se severně od Wellintonu je symbolem čistoty vody a vzduchu. Množství alkoholu je právě 42 %, více než obvykle, a symbolizuje nejvyšší kvalitu a čistotu. Průzračnost vodky je výsledkem složitého šestitýdenního destilačního procesu s několikanásobnou filtrací. Později byly uvedeny na trh další produkty, mezi které patří ceněný South Gin, perlivá voda „420“ a dva druhy rumu („Seven Tiki“ a „Tahiti Dark Rum“).

Vodka není na Novém Zélandu příliš rozšířená, koktejly s vodkou jsou populární spíše ve Spojených státech a v různých částech Evropy. Jako reakci na světové trendy 42Below uvedla na trh ochucené destiláty (např. s příchutí kiwi). Kreativita se neomezovala pouze na samotný produkt. Projevovala se také ve formách marketingu, které se odlišovaly od masového marketingu konkurentů. Dařilo se jim efektivně využívat virální marketing. Nebáli se se být politicky nekorektní, dotýkali se problematiky homosexuality a národních stereotypů. Projevovala se zde Rossova zkušenost z práce v marketingu a jeho kontakty z marketingu, módy a médií.

Ve 42Below nepoužívají obvyklé názvy pozic, Ross působil jako Chief Vodka Bloke (chlápek), mají své profesory vodky, kteří učí barmany na Vodka University.

42Below cílí na segment, který označují jako „koktejlou elitu“. Jedná se o jedince s vysokými příjmy, kteří se chtějí bavit, jde jim o originalitu, líbí se jim provokativní věci. Tito zákazníci preferují značky, které jsou populární v jejich sociálních kruzích, nikoli značky s masovou reklamou. Co se týče koktejlů, spoléhají na doporučení barmanů a přátel. Koktejlou elita se přirozeně schází v barech a Ross věděl, že zaměstnanci barů jsou klíčoví pro oslovení cílové skupiny. Protože koktejlou elita odmítá masové reklamy, zaměřuje se 42Below při podpoře prodeje na on-line prostor a interpersonální komunikaci.

Ross byl přesvědčen, že úspěšné symboly Nového Zélandu je nutné spojit se zajímavými příběhy a exotickými zážitky. Nový Zéland se svojí krásou, čistotou, zelení a přírodou nabízí mnoho takových příběhů a zážitků a může být zdrojem konkurenční výhody. 42Below pořádá v Quennstownu světový pohár v barmanských soutěžích, kterého se účastní lidé z nejlepších barů světa. 42 nejlepších barmanů míchá koktejly s vodkou a zároveň prožívá dobrodružství, jako je seskok z vrtulníků aj. Tato událost dokáže přitáhnout pozornost světových televizí.

42Below chce být nejžádanější a nejobdivovanější vodkou na světě. Nastavili vlastní standardy, jak být nejlepší, nikoli tím, jak se odlišit od konkurence, ale tím, že budou dělat věci po svém. Prodávají příběhy s cílem vyvolat různé reakce zákazníků. Mnoho z nich pak své příběhy píše na weby, jako jsou Saatchi a Saatchi's Lovemarks.

42Below nejprve vstoupila na australský trh, krátce poté začala působit ve Spojených státech a ve Velké Británii. Podobnost těchto trhů umožnila firmě používat na všech třech trzích stejnou formu virálního marketingu. Na italský, německý a francouzský trh vstoupili po získání prestižních ocenění v Bruselu a Paříži. 42Below pravidelně vyhrává v nejrůznějších testech a soutěžích po světě. Mezi získaná ocenění patří zlaté medaile na Brussels? Monde Word Selection (pro 42 Below Pure Vodka) a Salon International Award v Paříži (Manuka Honey Vodka). Jejich mimořádná pozice byla potvrzena získáním zlatých medailí na všech hlavních soutěžích v roce 2006.

Otázky:

1. Čím se liší marketingová strategie Below42 od tradičních marketingových postupů?
2. Do jaké míry jsou tyto postupy uplatnitelné v jiných odvětvích?

Zdroj: Morrish, Deacon, 2009

Cvičení: Podnikavý marketing ve vaší organizaci

Úkol:

Analyzujte marketing ve vaší organizaci (současné, event. organizaci, ve které jste působil/a v minulosti).

Do jaké míry využívá organizace prvků a principů podnikavého marketingu? Do jaké míry využívá prvků a principů tradičního marketingu? Jak se poměr vyvíjel a vyvíjí v čase? Jaký je trend?

10.2 Efektuační marketing

Zkušení podnikatelé bez marketingových znalostí dokázali ve výzkumu Grubera et al. (2008) identifikovat více tržních příležitostí než méně zkušení podnikatelé s marketingovými znalostmi.

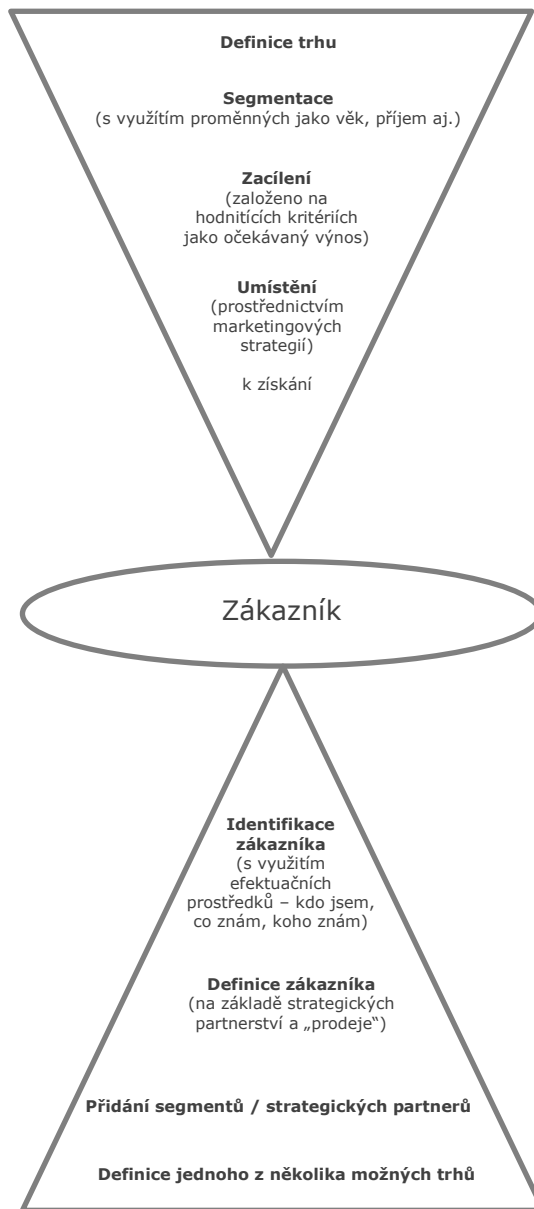
Vysvětlením může být, že zkušení podnikatelé používají marketing alternativním, efektuačním způsobem. Aktivně hledají pro svoji technologii více trhů a zkoumají různé skupiny zákazníků, které odpovídají jejich technologii. Zkušení podnikatelé využívají marketing ke zkoumání nových technologií, ověřování jejich dopadů na trh a proměny potřeby zákazníků v důsledků těchto změn. Hledají různé neobvyklé a nečekané, ale systematické a logické možnosti. Naopak nezkušení podnikatelé spoléhají na tradiční marketingové principy, které však vedou k získání informací v rámci daných hranic a kategorií produktu. Efektuační marketing je nezbytný pro podnikatele s novými průlomovými nápady. Umožňuje podnikatelům nalézt více tržních příležitostí a proměnit je v úspěšné podniky. Efektuační marketing není lineární ani plánovaný, stojí na kreativitě, iteraci a vytváření partnerství (Nijssen, 2017, s. 22).

Proces tradičního a efektuačního marketingu

Níže uvedený obrázek srovnává proces tradičního, kauzálního, marketingu, jak je uveden v populárních učebnicích, a efektuačního marketingu.

Obrázek 10: Srovnání tradičního a efektuačního marketingu

Tradiční kauzální model z učebnic marketingu



Efektuační proces využívaný zkušenými podnikateli

Zdroj: Sarasvathy, 2008a, s. 4

Marketingový výzkum

Efektuační logika má v sobě zakořeněnu nedůvěru k predikci. To se projevuje pochopitelně také v marketingovém rozhodování. G. B. Shaw kdysi řekl, že začínající spisovatelé se snaží osvojit si literární jazyk, zkušený spisovatel se ho snaží zbavit. Podobně se v situacích vyznačujících se nejistotou manažeři, postrádající zkušenosti v dané oblasti, snaží využít učebnicových nástrojů marketingového výzkumu, více věří datům z marketingových výzkumů, zatímco zkušení podnikatelé hledají alternativu. Manažerům chybí zkušenosti s nejistými situacemi. Manažeři by proto měli více zvažovat alternativy k tradičnímu marketingovému výzkumu.

Podnikatelé více využívají partnerství s potenciálními zákazníky, dodavateli a investory, se kterými pracují. Jednotlivé prvky marketingového mixu chápou jako iterativní a interaktivní součást procesu spolupráce se self-selected stakeholdery.

Interakce a naslouchání zákazníkům umožňuje firmám získat informace, které jsou nové a zároveň užitečné a hodnotné. Ve srovnání s tradičním marketingovým výzkumem zvyšuje tento typ informací pravděpodobnost vytvoření realistických tržních příležitostí. Firmy se v každém kroku učí, co jsou stakeholderi ochotni vložit a co nikoli. To umožňuje firmám rychleji skončit se špatným nápadem a přijít na trhu rychleji s dobrým nápadem (Read et al., 2009).

Namísto vkládání času, peněz a manažerského úsilí do marketingového výzkumu se nové firmy mohou rychle přesunout k prodeji produktu na základě principu přijatelných ztrát. Firmy totiž získávají rychlejší a levnější zpětnou vazbu než by získali marketingovým výzkumem. Navíc stakeholderi mohou přispět k vývoji produktu, což vede k rozložení rizika a nákladů. V neposlední řadě tento přístup díky experimentování vede k větší novosti produktu za nižší náklady (Read et al., 2009).

Přijatelné ztráty

Zkušení podnikatelé se od manažerů liší také v tom, jak využívají dostupné zdroje. Podnikatelé díky své zkušenosti vědí, že tváří v tvář nejistotě nelze úspěch predikovat, ale mohou kontrolovat dopady eventuálního neúspěchu. Ukazuje se, že i při marketingovém rozhodování za nejistoty zkušení podnikatelé více zvažují náklady spojené s dopady daného rozhodnutí (Read et al., 2009).

Rozhodovací rámec

Zkušení podnikatelé jsou zvyklí vnímat problémy a rozhodnutí v širším rámci a kontextu. Jednotlivá rozhodnutí chápou jako vzájemně provázaná. Naopak pracovníci s menšími podnikatelskými zkušenostmi vnímají a činí jednotlivá marketingová rozhodnutí jako izolovaná (Read et al., 2009).

Trh a produkt

Zkušení podnikatelé na základě svých zkušeností vědí, že cílové trhy i produktová nabídka se od prvotního nápadu až po prodej na trhu mohou velmi proměnit. Většina učebnic

marketingu však klade důraz na výběr cílových trhů, přes definovaný produkt ke stanovení ceny, propagaci a umístění. Ukazuje se, že podnikatelé více zvažují alternativní trhy, manažeři více akceptují cílové trhy a produkty vnímají jako dané (Read et al., 2009).

Cena

Podnikatelé se od těch méně zkušených liší ve způsobu stanovení ceny. Při cenotvorbě zkušenější podnikatelé postupují „lokálně“, podle informací získaných od stakeholderů. Manažeři bez podnikatelských zkušeností přistupují k cenotvorbě u nových firem na základě principu „více za méně“, tedy větší množství prodejů za nižší ceny. Manažeři stanovují nižší cenu než podnikatelé. Podle zkušených podnikatelů to však není vhodná strategie. V případě nových produktů nemají zákazníci žádné předchozí informace o ceně a stanovená cena tak může sloužit jako referenční hodnota pro daný segment. Cena na základě vyjednávání (spíše než prediktivně) bude s větší pravděpodobností zákazníky vnímána jako spravedlivá, bude vyšší a bude fungovat jako referenční. Vyjednávání s prvními zákazníky a dosažení vzájemné přijatelnosti ceny vede k větší míře závazku zákazníka nejen k produktu, ale i firmě, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že zákazníci provedou opakované nákupy a budou produkt aktivně doporučovat (Read et al., 2009).

Marketingové plánování

Přestože se efektuační logika vyznačuje nedůvěrou k plánům, je možné a žádoucí určité plány vytvářet, včetně marketingového. Rozdíl mezi tradičním a efektuačním plánováním je zachycen v níže uvedené tabulce.

Tabulka 7: Tradiční a efektuační marketingové plánování

	Délka plánovacího cyklu	Vztahová složka	Důraz	Získávání zdrojů	Učení se
<i>Tradiční marketingové plánování</i>	Dlouhá	Mnoho	Vztahy	Cíle	Pasivní
<i>Příklad</i>	Jeden rok	Provázanost celé strategie a všech aspektů marketingového mixu, silná koordinace	Investice do velké potenciální příležitosti s novým distributorem s neurčitelnou pravděpodobností	Vyžadování dalšího financování umožňujícího důležitou marketingovou strategii	Smíření se s minulými úspěchy a neúspěchy
<i>Efektuační marketingové plánování</i>	Krátká	Několik	Transakce	Prostředky	Aktivní
<i>Příklad</i>	Jen měsíc	Jednoduchá taktika	Menší projekt s bývalým kolegou a s vysokou pravděpodobností	Vytvoření nové taktiky na veletrhu prostřednictvím kontaktu	Rychlé přizpůsobení změnám na trhu

Zdroj: Whalen, Holloway, 2012

Konzultantská výzva: Prodej elektrokol IV

Tomáš Novák (naš známý prodejce kol) chce více propagovat svoji firmu a produkty. Je zřejmé, že propagace a marketing budou záviset na velikosti trhu, povědomí veřejnosti a dostupných zdrojích.

Otázky:

1. Jak by měl postupovat na začátku podnikání (veřejnost nemá zkušenosti s elektroky, firma není zavedená, kapitál je omezený).
2. Jak by měl postupovat v současnosti (v roce 2021)?

Zdroj: vlastní

Další informace o podnikavém marketingu mohou zájemci najít ve videu (pouze anglicky).



Video

Entrepreneurial Marketing: Modern Marketing Strategy

<https://www.youtube.com/watch?v=yeIM5IxxY-o>

Otázky k zamyšlení

- Je možné uplatnit podnikavý marketing i ve velkých firmách?
- Jakou roli mají nečekané události při efektivním marketingu?
- Je možné podnikat bez marketingu?

Shrnutí

- Tradiční marketing se zaměřuje především na produkt a způsoby, jak ho prodat. Při podnikavém marketingu podnikatelé postupují v interakci se svými zákazníky, komunikují se zákazníky, budují s nimi dlouhodobé vztahy a přizpůsobují podnikání jejich potřebám.
- Mezi prvky podnikavého marketingu patří inovace, přijímání rizika, vytváření hodnoty, proaktivita a nápaditost. Je zaměřen na budování důvěry, zjištění preferencí zákazníků a vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody.
- Efektivní marketing se zaměřuje zejména na marketing nových, inovativních produktů. Marketing v podmínkách vysokého stupně neurčitosti neumožňuje využívat prediktivní strategie založené na konvenčních technikách výzkumu trhu. Podnikatelé v těchto situacích nahrazují výzkum trhu vytvářením partnerství se zákazníky, dodavateli a dalšími skupinami. Efektivní myšlení pohlíží odlišně na práci se zdroji, cenotvorbu, distribuci apod.

Použité zdroje

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
<https://doi.org/10.1002/sej.4>

AMA. (2013). *Definition of Marketing*. American Marketing Association.
<https://www.ama.org/listings/2013/01/17/definition-of-marketing/>

AMSP ČR. (2019). *Česká republika definovala, co je rodinné podnikání*. BusinessInfo.cz.
<https://www.businessinfo.cz/clanky/ceska-republika-definovala-co-je-rodinne-podnikani/>

Ashoka ČR & SK. (2020). *Ashoka Česká republika*. <https://ashoka-cee.org/czech/>

Ashoka. (2020). *Ashoka's History*. <https://www.ashoka.org/en-us/story/ashokas-history>

Ashoka. (n.d.). *Social Entrepreneurship*. <https://www.ashoka.org/en-us/focus/social-entrepreneurship>

Barr, N. (2013). *Roy Raymond: The tragic genius at the heart of Victoria's Secret*. The Independent. <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/roy-raymond-tragic-genius-heart-victoria-s-secret-8935811.html>

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures*. Boston: Pearson. ISBN 10: 0-13-815808-8.

Bartlett, S. (2002). *Seat of the Pants*. Inc.Com.
<https://www.inc.com/magazine/20021015/24772.html>

Blekman, T. (2011). *Corporate Effectuation: What managers should learn from entrepreneurs*. Academic Service. ISBN 978-90-5261-8968.

Bosma, N. et al. (2013). *Global Entrepreneurship monitor: Special Report on Entrepreneurial Employee Activity*. Global Entrepreneurship Monitor.
<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48592>

Bosma, N. et al. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>

Bosma, N. S., Schøtt, T., Terjesen, S. A., & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship>

Bosma, N., & Levie, J. (2020). *Why policymakers need to understand the motivations of entrepreneurs*. GEM Global Entrepreneurship Monitor.
<https://www.gemconsortium.org/news/why-policymakers-need-to-understand-the-motivations-of-entrepreneurs>

Bridge, S., & Hegarty, C. (2012). An Alternative to Business Plan Based Advice for Start-ups? *Industry and Higher Education*, 26(6), 443–452.

<https://doi.org/10.5367/ihe.2012.0122>

Bridge, S., & O'Neill, K. (2012). *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave. ISBN-13: 978-0230308091.

Bygrave, W. D., Lange, J., Mollov, A., Pearlmutter, M., & Singh, S. (2008). Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures . *Venture Capital Journal*, 9(4), 1–20. Babson College Center for Entrepreneurship Research Paper No. 2008-8. <https://ssrn.com/abstract=1269484>

Cebedo, F. (2012). *Strava sued over death of William Flint in Berkeley Hills*. Mountain Bike Reviews Forum. <https://www.mtbr.com/threads/strava-sued-over-death-of-william-flint-in-berkeley-hills.1168060/>

Cibula, V. (2016). *POHNUTÉ OSUDY: Everest skřývá tajemství. Byli Mallory a Irvine na vrcholu první?* Lidovky.cz. https://www.lidovky.cz/lide/pohnute-osudy-everest-skryva-tajemstvi-byli-george-mallory-a-andrew-irvine-na-vrcholu-prvni.A160410_184957_lide_ele

Cook, P. (1992). The Ethics of Bootstrapping. *Inc.Com*.

<https://www.inc.com/magazine/19920901/4288.html>

Corporate Effectuation. (2020). Corporate Effectuation.nl.

<http://www.effectuation.nl/en/corporate-effectuation#/the-5-corporate-principles>

Dee, N. J. (2015). *Startup Support Programmes. What's the Difference?* Nesta.

https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/whats_the_diff_wv.pdf.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 37–59.

<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2006.10.008>

Dew, N., Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2004). The economic implications of exaptation. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(1), 69–84.

<https://doi.org/10.1007/s00191-003-0180-x>

Doporučení Evropského parlamentu a Rady, ze dne 18.prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2006/962/ES) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962>

Eesley, D. T., & Longenecker, C. O. (2006). Gateways to intrapreneurship. *Industrial Management*, 48(1), 18–23.

Ewing-Chow, D. (2020). *Björn Öste, Inventor Of Oat Milk, On The Road To Number One*.

Forbes.Com. <https://www.forbes.com/sites/daphneewingchow/2020/09/30/bjrn-ste-inventor-of-oat-milk-on-the-road-to-number-one/?sh=7a10f92652be>

Fairlie, R. W. et al. (2015). *The Kauffman index 2015: StartupActivity / National trends*. Ewing Marion Kauffman Foundation.

http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2015/05/kauffman_index_startup_activity_national_trends_2015.pdf.

Forbes Česko. (2018). *Z výsluní až na dno. Elizabeth Holmes nezbylo z miliard nic a hrozí jí vězení*. Forbes. <https://forbes.cz/z-vysluni-az-na-dno-elizabeth-holmes-nezbylo-z-miliard-nic-a-hrozi-ji-vezeni/>

Francová, P. (2020). *Ovesné mléko ze Švédska frčí. Oatly získalo miliardovou investici*. Forbes.cz. <https://forbes.cz/espresso/titulek-na-web-5/>

Fry, A. (1987). The Post-It Note? An intrapreneurial success. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 4–9.

Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>

Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008). Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms. *Management Science*, 54(9), 1652–1665. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0877>

Gunderson, L. (2014). *Portland's gDiapers isn't so Earth-friendly, says Federal Trade Commission*. The Oregonian/OregonLive. https://www.oregonlive.com/business/2014/01/portlands_gdiapers_isnt_so_ear.html

Hoff, J. (2011). *Bag of tricks*. Deutsche Welle. <https://www.dw.com/en/freitag-brothers-make-bags-full-of-tricks/a-15460986>

Hoffman, R., & Casnocha, B. (2013). *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0056-8.

Horolezecká abeceda. (2020). *OSOBNOSTI: 8. 6. 1924 na Everestu byli naposledy spatřeni Irvine a Mallory*. <http://www.horolezeckaabeceda.cz/aktualita.php?id=29>

Icehotel. (2020). *Yngve Bergqvist – founder of Icehotel*. <https://www.icehotel.com/incredible-story-about-yngve-bergqvist-founder-icehotel>

iLab Incubator University of Virginia. (2019). *Crazy Quilt Principle*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RvqSuWQWDbc>

Institute for Management Development IMD. (2012). *Part 3.1 - Effectuation: Leverage Surprise (Contingency: The Lemonade Principle) IMD Prof. Read*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=jXE_eMjGb7o

iPodnikatel.cz. (2011). *Bootstrapping - podnikání bez peněz - iPodnikatel.cz*. iPodnikatel.cz - Portál pro podnikatele. <http://ipodnikatel.l01v10.komtesa.com/Financovani-zacatku-podnikani/chybi-vam-penize-na-zahajeni-podnikani-stante-se-bootstrapperem.html>

Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>

Kawasaki, G. (2017). *Umění začít*. Praha: Blue Vision. ISBN 9788087672594.

Kocurová, L. (2018). *Mastné, nezdravé a výborné. V americké výletní restauraci vznikly před 165 lety smažené chipsy*. iROZHLAS. https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/vareni-jidlo/bramburky-chipsy-historie-165-vyroci-prichut_1808241030_pla

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.

Krejčí, J. (2019). *Trh s konopím po vlně legalizací prudce roste. Velké tabákové nebo nápojové firmy do odvětví investují miliardy dolarů*. Hospodářské noviny. <https://archiv.ihned.cz/c1-66539380-burzovni-hraci-delaji-z-konopi-miliardovy-trh>

Lorenc, D. (2016). *Připravoval jsem se na to celý život, říká reálný kapitán Sully*. IDNES.Cz. https://www.idnes.cz/xman/profily/zazrak-na-hudsonu-sully-sullensberger.A160915_090126_profily_fro

Lukeš, M., Nový, I., & kol. (2005). *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelský dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9.

Machytková, M. (2015). *K objevu mikrovlnné trouby přispěla rozteklá čokoláda i český vědec Augustin Žáček*. iROZHLAS. https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/technologie/k-objevu-mikrovlnne-trouby-prispela-roztekla-cokolada-i-cesky-vedec-augustin-zacek_201510080143_jpiroch

Mainela, T., & Puhakka, V. (2008). Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(2), 111–134. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0034-6>

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>

Mathiaszyk, L., Volkmann, C., Read, S. (2019). Effectual Project Management: Thinking Like an Expert Entrepreneur. *PM World Journal*, Vol. VIII, Issue III (April)

Matisko, P. (2020). *Marketingové myšlení*. Cyberma. ISBN 978-80-270-7922-3

Matoušová, T. (2018). *Podvedla lékaře i investory. Končí společnost, která slibovala z kapky krve zjistit zdravotní stav pacienta*. iROZHLAS. https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/zdravi/theranos-silicon-valley-elizabeth-holmes_1809101035_mat

Morris, M. H., Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. London: Thomson Learning, 2002. ISBN 0-030-33726-7.

Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>

Morris, M., Kuratko, D., & Schindehutte, M. (2001). Towards Integration: Understanding Entrepreneurship through Frameworks. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(1), 35–49.

Morrish, S., & Deacon, J. (2009). *Entrepreneurial marketing: A comparative case study of 42 Below Vodka and Penderyn Whisky*. Paper presented at the ICSB World Conference, Seoul, South Korea. [https://researchbank.swinburne.edu.au/file/fee320b8-e893-40fd-939d-4499dfeaa25f/1/PDF%20\(Published%20version\).pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/fee320b8-e893-40fd-939d-4499dfeaa25f/1/PDF%20(Published%20version).pdf)

Mortensen, D. H. (2020). *The Basic Principles of Effectuation. How to Use What You Already Have to Become More Innovative*. The Interaction Design Foundation.
<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-basic-principles-of-effectuation-how-to-use-what-you-already-have-to-become-more-innovative>

Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2017). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset* (1st ed.). SAGE Publications, Inc. ISBN-13: 978-1483383521

Nicholls, A. (2006). Introduction. In *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1–37. ISBN 978-0-19-928388-0.

Nijssen, E. J. (2017). *Entrepreneurial Marketing: An Effectual Approach* (2nd ed.). Routledge. ISBN 978-1-138-71290-4.

oTechnice.cz. (2018). *Pierre Omidyar – ten, kdo dal světu eBay*. <https://otechnice.cz/pierre-omidyar-ten-kdo-dal-svetu-ebay/>

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Son.

Prentice, R. (2018). *Elizabeth Holmes: Scamming Silicon Valley*. Ethics Unwrapped - McCombs School of Business – The University of Texas at Austin.
<https://ethicsunwrapped.utexas.edu/elizabeth-holmes-scamming-silicon-valley>

Read, S. (2018). *Effectuation: ICEHOTEL (Bringing Effectual Principles Together)*. Society for Effectual Action. <https://www.effectuation.org/?p=1412>

Read, S. et al. (2011). *Effectual Entrepreneurship*. London: Routledge. ISBN: 978-0-415-58643-6

Read, S., & Dew, N. (2009). Identity chips. *British Airways Business Life*.
<https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/09/BABL-Stacys.pdf>

- Read, S., & Sarasvathy, S. (2007). Ice Man Cometh – the Story of ICEHOTEL. *British Airways Business Life*. <https://www.effectuation.org/?x-portfolio=ice-man-cometh-the-story-of-icehotel>
- Read, S., & Sarasvathy, S. (2008). Global reach. *British Airways Business Life*. <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/09/BABL-Ashoka.pdf>
- Read, S., & Sarasvathy, S. (2009). Making it personal. *British Airways Business Life*. https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/babl_green.pdf
- Read, S., & Wiltbank, R. (2007). Oat cuisine. *British Airways Business Life*. <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/babloatly.pdf>
- Read, S., & Wiltbank, R. (2012). Nappy talk. *British Airways Business Life*. <https://www.effectuation.org/?x-portfolio=fair-dinkum>
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.001>
- Ries, E. (2015). *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.
- Sarasvathy, D., Simon, H. A., & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 207–225. [https://doi.org/10.1016/s0167-2681\(97\)00092-9](https://doi.org/10.1016/s0167-2681(97)00092-9)
- Sarasvathy, S. (2014). *Discover effectuation. Learn how to think as an entrepreneur*. <https://www.slideshare.net/mhmhammer/effectuation-presentation-by-saras-sarasvathy>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2008a). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (New Horizons in Entrepreneurship series)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84376-680-3.
- Sarasvathy, S. D. (2008b). *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?*. Darden Case No. UVA-ENT-0065
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 10: 0-13-610959-4
- Smějová, S. (2019). *Co víte o patchworku?* Stoklasa textilní galanterie s.r.o. <https://www.stoklasa.cz/co-vite-o-patchworku-x32053>
- Society for Effectual Action (©2018). *Effectuation*. Society for Effectual Action. <http://www.effectuation.org/>

Srpová, J. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0

Staples. (1998–2021). *Our story*. Staples, Inc.
https://www.staples.com/sbd/cre/marketing/about_us/our-story.html

Starbucks Coffee Company. (2019). *Naše dědictví*. <https://www.starbuckscoffee.cz/about-us/our-heritage/>

Stevenson, H. H. (1999). Perspective on Entrepreneurship. Sahlman, W. A. et al. (eds.). *The Entrepreneurial Venture: Readings Selected*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-892-3, s. 7–22.

Stuart, A. (2020). *The Pita Principle*. Inc.Com.
<https://www.inc.com/magazine/20010801/23220.html>

Studeník, T., & Brezina, T. (2018). *Velká kniha fuckupů: sebrané průšvihy osobností českého byznysu, kultury a života vůbec*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-060-6

Sugar, R. (2019). *Oatly is betting oat is the perfect milk alternative*. Vox.Com.
<https://www.vox.com/the-goods/2019/8/14/20804045/oatly-oat-milk-alternative-soy-almond-lactose-intolerant>

TEDxSydney. (2020). *Kim Graham-Nye*. <https://tedxsydney.com/contributor/kim-graham-nye/>

Timmons, J., & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 0-07-310279-2.

Tomanová, A. (2020). *Z historie IT světa: Napster*. Jablíčkář.Cz. <https://jablickar.cz/z-historie-it-sveta-napster/>

TRIANGEL. (2021). *Co je "fast fashion"?* <https://www.triangel-store.com/clanky-/co-je--fast-fashion/>

Unsplash. (n.d.). *Beautiful Free Images & Pictures*. <https://unsplash.com/>

Vanhara, J. (2009). *Podnikání v USA. Chudý Honza, bohatý John*. EastBiz. ISBN 978-80254-4523-5.

Veber, J., Srpová, J., & kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vlach, R. (2017). *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-015-6.

WD-40 Company. (2020). *Naše historie WD-40 od roku 1953*. <https://wd40.cz/nase-historie/>

Wei, F. (2018). *Luxe.Co Exclusive Interview with Markus Freitag, Co-Founder of FREITAG | How to use 'old truck tarpaulin' to conquer*

Whalen, P. S., & Holloway, S. S. (2012). Effectual marketing planning for new ventures. *AMS Review*, 2(1), 34–43. <https://doi.org/10.1007/s13162-012-0026-5>

Williams, D. K. (2014). *Jak selhávají úspěšní. Rowlingová i Disney byli na dně, ale dosáhli hvězd*. Forbes. <https://forbes.cz/jak-selhavaji-uspesni-rowlingova-i-disney-byli-na-dne-ale-dosahli-hvezd/>

Yusuf, J. E. W., & Sloan, M. F. (2013). Effectual Processes in Nonprofit Start-Ups and Social Entrepreneurship. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 417–435. <https://doi.org/10.1177/0275074013509685>

Zrzavý, J. (1995). O vzniku evoluční novinky a příbuzných nočních můrách. *Vesmír*, 74(3), 145. <https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/1995/cislo-3/o-vzniku-evolucni-novinky-pribuznych-nocnich-murach.html>

Registrační číslo projektu: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_031/0011579

Název projektu: Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva

Projekt Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva je spolufinancován Evropskou unií.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY