

MICHAEL RAYNOR,⁷ spisovatel a v současnosti firemní stratég ve společnosti Deloitte, uvedl ve své knize *The Strategy Paradox* (Paradox strategie) z roku 2007 jeden pozoruhodný fakt. Zjistil, že ty nejúspěšnější společnosti „často vykazují více společných znaků s firmami, které postihl potupný bankrot, než s těmi, jimž se dlouhodobě daří jen přežít“. Firmy, jejichž zisky vylétly do nebe, mají podobné charakteristiky jako firmy, které dopadly na dno. Na některých trzích tedy není opakem raketového úspěchu spektakulární bankrot, ale průměrnost.

Raynorova zásadní studie zkoumala podnikatelskou strategii několika tisícovek fungujících firem. Nejvýnosnější se ukázala být tzv. *taktika všechno nebo nic*, tedy nevratná finanční sázka na budoucnost. Vzpomeňte si na obchodní dům Bonwit Teller, který vsadil na to, že 95 % jeho zásob budou tvořit sukně midi. Pokud je tato strategie úspěšná, pak se mimořádně vyplatí, protože než se konkurence přizpůsobí, uplyne určitý čas. Pokud by se ze sukní midi stal hit, pak by jich v Bonwit Teller měli dostatek, zatímco ostatní obchody by své zásoby brzy vyprodaly a musely by čekat na novou dodávku. Než by dostaly nové zboží, sukně v Bonwit Teller by se pravděpodobně vyprodaly. Raynor zjistil, že firmy, jež zvolí tuto strategii, buď hodně získají, nebo hodně ztratí. Tato strategie tedy přináší vysoké zisky i velké ztráty. „Strategie s nejvyšší šancí na úspěch současně přinášejí i největší riziko neúspěchu,“ tvrdí Raynor. Plyne z toho, že průlom často závisí na úspěšné sázce.

Naprostu nepředvídatelé události,⁸ jako třeba nástup internetu nebo rozšíření poslechu hudby ve formátu MP3, znamenají, že se mezi vítěze nemusí nutně zařadit ty nejmoudřejší firmy, ale spíše ty, které mají největší štěstí. Seznam událostí, jež mohou firmu položit či vystřelit do oblak, je nekonečný: války, cena ropy, přírodní katastrofy, blesk, který zapálí továrnu na polovodiče. V maloobchodě vychází nejednoznačnost ze skutečnosti, že než se produkty dostanou do prodeje, je třeba je vyrobit – a to vyžaduje určitý čas. V mnoha odvětvích je těžké zjistit, co zákazníci vlastně chtějí. A ještě těžší je odhadnout, co budou chtít za šest měsíců. Ať už se snažíte prodávat unikátní produkt nebo levnější variantu něčeho, co už existuje, je až děsivě snadné rozhodnout o objednavce něčeho, co vám pak způsobí vážné problémy se stavem zásob. Možná vyrábíte produktů příliš málo a pokud je budou zákazníci chtít, bude to pro vás znamenat ztrátu. Ještě horší ale je, pokud toho vyrobíte příliš a zůstanou vám plné sklady neprodaného zboží.

Společnost Cisco⁹ kdysi odepsala 2,2 miliardy dolarů jako důsledek „katastrofy dodavatelského řetězce“, což – jak vysvětlil časopis *New Yorker* – znamenalo, že „utrátila dvě miliardy za materiály, součástky a produkty, u nichž již neexistuje naděje, že by je bylo možné prodat nebo jinak využít“. Museli také

snížit stav zaměstnanců o 18 procent, což znamenalo propuštění 8000 lidí. V roce 2013 utrpěla společnost Target v Austrálii ztrátu ve výši 100 milionů dolarů kvůli neprodejným zásobám zimního oblečení. Nejednodušší způsob, jak se zbavit nadbytečných zásob, je toto zboží zlevnit, vyhodit nebo zničit. Jedna firma dokonce nabízí svoje služby v oblasti „likvidace expirovaného zboží“, jako jsou například neprodané deskové hry, hračky nebo sportovní kartičky. V každém případě ale přicházíte o peníze.

Pokud jste nuceni své zásoby zlevnit, znamená to navíc další výdaje, protože o slevách je třeba dát zákazníkům vědět. Společnost Treasury Wine Estates, jeden z největších světových obchodníků s vínem, nedávno ohlásila, že bude muset zlikvidovat staré zásoby vína v hodnotě 35 milionů dolarů a zvýšit slevy a rabaty v hodnotě 40 milionů dolarů. Po zveřejnění této zprávy klesla hodnota akcií firmy o 12 procent.

V oblasti managementu zásob neexistují snadná řešení. Módní vlny se střídají naprosto nepředvídatelným způsobem. V roce 2006 musel mít plyšového Elma ze Sezamové ulice úplně každý, což přineslo firmě Mattel velké zisky. Pokusila se je tedy v nastávajícím vánočním období ještě rozmnožit. V obchodech Toys „R“ Us se dokonce objevilo upozornění, že si každá rodina může koupit jen dva kusy. Elmové ale nakonec zůstali na regálech. V prosinci 2007 se analytici trhu smáli, že nová verze tohoto plyšáka, prodávaná jako „TMX eXtra Special Edition“, by se měla jmenovat spíše „Elmo eXtra speciální propadák“.

Manévrovat mezi nedostatkem a přebytkem zásob může být složité především v odvětví konfekčního oblečení. Například na počátku roku 2012 se společnost Abercrombie & Fitch potýkala s nadbytkem zásob. Vyrobili příliš mnoho oblečení a museli se tedy uchýlit k rozsáhlým slevám. V první polovině roku klesly tržby firmy v obchodech o 8 procent. Do konce roku se podařilo situaci vyřešit, zpomalit výrobu a snížit celkové zásoby firmy oproti minulému roku o 35 procent. V prvním čtvrtletí roku 2013 se ale ukázalo, že v A&F to se šlápnutím na brzdu zjevně přehnali. Nyní spočíval problém v tom, že firma *neměla* dostatek oblečení, které by mohla prodávat. Prodeje spadly oproti těm předpokládaným o 17 procent. Podle společnosti A&F byly příčinou až poloviny těchto ztrát potíže s managementem zásob.

Obtíže s předpovídáním vrtkavé poptávky na straně zákazníků ještě násobí další zvlášť ohavný nepřítel managementu zásob, známý jako „efekt biče“.¹⁰ Jeho podstatou je zjištění, že se výkyvy v poptávce při cestě dodavatelským řetězcem směrem vzhůru násobí. Začíná se u zákazníka (ten práskne bičem), pak vede cesta přes maloobchod, velkoobchod k výrobcí a konečně k dodavatelům surovin a součástek. Před několika lety například společnost Procter & Gamble za-

znamenal významný propad prodeje plenek Pampers v obchodních řetězcích jako Kmart nebo Safeway. Při analýze objednávek distributorů ale manažery firmy upoutala jejich překvapivá variabilita. Pak se v P&G podívali na své vlastní objednávky od dodavatelů, jako je třeba společnost 3M, a zjistili, že tyto výkyvy jsou ještě výraznější. Podobné vzorce objevila ve svém dodavatelském řetězci i společnost Hewlett-Packard. Prodeje tiskáren u hlavních prodejců se pohybovaly jako na houpačce, ale objednávky prodejců vykazovaly ještě silnější výkyvy. Největší fluktuace se ale objevila u objednávek v rámci společnosti HP (mezi divizí tiskáren a firemní divizí integrovaných obvodů).

Efekt biče může způsobit, že se z běžných výkyvů zákaznické poptávky na konci stane finanční katastrofa. V roce 1997 popsal Hau Lee ze Stanfordovy univerzity se svými kolegy výsledky tří nepředvídatelných zvrátů v potravinářském odvětví následovně:

Všechny součásti dodavatelského řetězce: sklady v továrně, mobilní sklady výrobce, prodejní sklady výrobce, centrální sklady distributora, regionální sklady distributora, sklady v obchodech byly kvůli zkráceným informacím donuceny hromadit zásoby, a to v důsledku vysoké míry nejistoty a proměnlivosti poptávky.¹¹

Kolísání poptávky vedlo k vytvoření celého řetězce „bezpečnostních rezerv“ v podobě nadbytečných zásob. Aida Velascová,¹² odborník na oblast podnikání z univerzity De La Salle na Filipínách, odhaduje, že v módním průmyslu a v oblasti značkových produktů může efekt biče, než doputuje na konec řetězce k dodavateli, znásobit fluktuaci poptávky desetkrát. Pokud si například firma myslí, že prodá 10 kožených bund, plus minus jedna až pět, pak se dodavatelé musí připravit na to, že budou muset dodat materiál až na 150 bund. A to je spousta kůže navíc. V roce 2012 výzkumníci, kteří zkoumali více než 4000 amerických firem, zjistili, že 65 procent z nich zažilo efekt biče na vlastní kůži.¹³

Nadbytečné zásoby jsou v zásadě hlavně důsledkem přehnané reakce na nejednoznačnou pravděpodobnost. Dokonce i v nepředvídatelných odvětvích, jako je luxusní móda, mají podnikatelé tendenci si myslet, že mohou budoucnost předpovídat lépe, než je to ve skutečnosti možné.



PODZIMNÍ SEZÓNA ROKU 1970 zvolna klepala na dveře a John Fairchild musel pomalu konfrontovat své odvážné předpovědi ohledně módních trendů s realitou.

V září se konflikt mezi mini a midi začal pomalu měnit ve vážný finanční problém. V sázce byla spousta peněz a dobrá pověst. „Podívejte se, tohle není žádná hra nebo zábava,“ odsekla Katherine Murphyová, módní koordinátorka obchodního domu Bloomingdale jednomu novináři. „Je to obchod v řádu mnoha milionů dolarů a cestou do banky nám vůbec není do smíchu. Celé naše podnikání je založeno na plánovaném zastarávání.“

Kritici tvrdili, že sukně midi jsou staromódní, že přidávají věk (to byla zvlášť oblíbená jízlivá poznámka), že v nich ženy vypadají jako „pytel brambor“, „brioška“ nebo „konvice na čaj“, nebo že se usedlejší styl hodí spíše někam na divoký západ než do velkoměsta. Ženy, které nechťely utrácet, zase žehraly na výdaje navíc za různé doplňky, které móda midi údajně vyžadovala. Jedna novinářka se v září podrobně rozepsala, kolik stojí nové oblečení v luxusním obchodním domě Saks Fifth Avenue: 23 dolarů za sukni midi, dalších 15 za svetr, 14 za pásek, 7 za klobouk a alespoň 28 za boty. Organizované skupiny odpůrců delších sukní se nyní rozrostly o spolky jménem FADD (Fight Against Dictating Designers, Boj proti diktátu návrhářů) z Washingtonu a GAMS (Girls/Guys Against More Skirt, Holky a kluci proti prodlužování sukní) z New Yorku.

Navzdory tomuto tažení trval Fairchild a časopis *Women's Wear Daily* na svém. Byli naprosto odhodláni neustoupit od smělého prohlášení, že „styl amerických žen se nyní změní a fanatičtí stoupenci minisukní budou vytlačeni na okraj světa módy“. Ve *WWD* se dokonce vysmívali Jackie Onassisové, že nosí příliš krátkou sukni, a psali o ní kousavě jako o „zjevení z módního středověku“. Publikovali dokonce sérii fotografií žen ze společnosti s poznámkou, že ty, jež nenosí midi a „stále lpí na krátké sukni“, se bohužel „na módním žebříčku strmě propadají“.

William Fine, prezident společnosti Bonwit Teller, investoval do sukní midi miliony dolarů. Přestože vlivný časopis *WWD* tvrdil, že není cesty zpět, jeho nervozita rostla každým dnem. Poručil všem zaměstnankyním svých obchodů, aby nosily midi, v září pak v panice obeslal všechny prodejce, aby se každý den sešli na patnáctiminutovou schůzi a prodiskutovali prodejní strategie týkající se sukní midi. „Následující čtyři týdny rozhodnou o tom, jestli bude tento podzim úspěch nebo katastrofa,“ napsal svým lidem Fine. „Pokud nám všem na Bonwit Teller záleží, pak máme jedinou možnost: spojit se a ‚zvládnout to‘.“

K velkému zděšení Williama Fina ale bylo v říjnu jasno – a nedopadlo to dobře. Novináři psali o tom, že „na Sedmé avenue to vypadá na pěkný masakr“. Časopis *New Yorker* otiskl karikaturu ženy v minisukni, která škrtí prodavačku, oblečenou v midi. „Věřte mi, slečno,“ sípe tato prodavačka, „*kdybych* nějakou minisukni měla, tak bych vám ji *ukázala*“. Prezident jedné firmy na výrobu

oblečení se ve *Wall Street Journal* vyjádřil, že „sukně midi je mrtvá“. V obchodním domě Saks Fifth Avenue v Kalifornii se dělalo tolik úprav zakoupeného oblečení jako nikdy předtím. Ženy si chtěly své nové sukně okamžitě nechat zkrátit. Na shromáždění podporovatelů guvernéra Ronalda Reagana měly jen 3 ze 450 přítomných žen sukni midi.

ÚMRTÍ: NAVŽDY NÁS OPUSTILO MIDI OBLEČENÍ, PŘÍKŘE ODMÍTNUTÉ AMERICKÝMI ŽENAMI, oznamoval s hravou formálností deník *Fresno Bee*. Dokonce i autorka, která obhajovala v *Boston Globe* postoje časopisu WWD, musela připustit porážku. „Sedmou avenue se valí hořkost,“ poznamenala, když návrháři zuřili nad fiaskem sukni midi. Jeden obchod ve městě Glen Ellyn v Illinois uspořádal satirický pohřeb delších sukni. Prodejna byla zahalena v černé a „vyzdobena bodláky a mandragorou“. Uprostřed stála rakev, v níž byly položeny midi šaty a několik výtisků *Women's Wear Daily*. Truchlící popíjeli při obřadu Bloody Mary.

Fiasko se sukňemi midi není ve světě předpovídání módních trendů dodnes zapomenuto. V Bonwit Teller se museli vyrovnat s obrovskými ztrátami. Společnost Malcolm Star., Inc., kdysi jeden z největších výrobců luxusního oblečení, skončila v bankrotu poté, co se „utopila v obrovském množství neprodejných zásob“. Ani po téměř třech letech, v květnu 1973, se výrobcům oblečení nepodařilo zhladit škody a zbavit se zásob sukni midi. Obchodní domy nebyly ochotné nic riskovat, protože stále měly před očima onen brutální podzim, kdy – jak prohlásil jeden zákazník – „jsme všichni společně zmizeli ve stoce“.



ZHRUBA VE STEJNÉ DOBĚ, kdy ve Spojených státech zuřila dramatická válka o délku sukni, začal jeden evropský podnikatel budovat oděvní firmu, která měla být vůči všem problémům s předpovídáním trendů a s dodavatelským řetězcem, jež způsobily celý ten módní rozruch, zcela imunní. Důvody jeho úspěchu – a způsobu, jak se mu podařilo tak důmyslně vyřešit otázku předpovídání budoucnosti v módním průmyslu – musíme hledat hluboko v minulosti, v amerických supermarketech. Celé to začalo jednou inovací v řetězci supermarketů Piggly Wiggly.¹⁴

Clarence Saunders, zakladatel Piggly Wiggly, začal pracovat v obchodě s potravinami, když mu bylo devatenáct. Projevil pro tuto práci přirozený talent a v roce 1916 se mu už podařilo realizovat vlastní plány. Saunders chtěl vytvořit úplně nový typ prodejny potravin. Na počátku 20. století vypadala většina obchodů s potravinami podobně jako dnešní řeznictví. Prodavači stáli za pultem a zákazníci prostě řekli, co si chtějí koupit. Prodavači pak přinesli zboží ze