

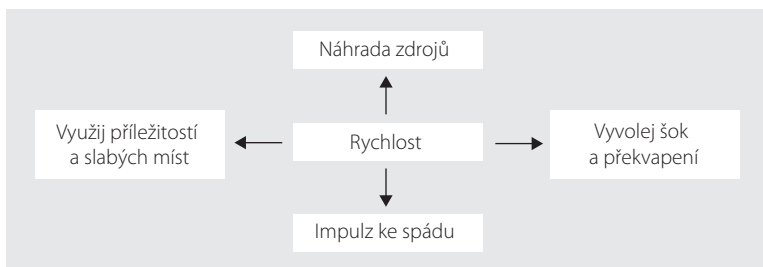
# Rychlost a příprava

*Pohybuj se rychle, abys překonal své konkurenty*

- Ve válce je nejdůležitější rychlost. Využij nepřipravenosti nepřítele: postupuj nečekanými cestami a udeř na něj tam, kde neučinil žádná preventivní opatření. (XI.29)

Podstatou obchodování i války je rychlost. Změna představuje přirozenou součást hospodářské soutěže. Tempo změn se neustále zrychluje; být pomalý znamená zahynout. Obchodování získává na rychlosti díky internetu, chytrým telefonům, videokonferencím a rychlé logistice. Aby firma v dnešním dynamickém a chaotickém světě přežila a prosperovala, musí být vytrvalá a neústupná. Má-li vaše společnost úspěšně realizovat principy Mistra Suna, musí být schopná chopit se všech příležitostí, které se objeví.

- Proto buď nejprve ostýchavý jako panna. Když ti nepřítel pootevře, vystřel rychle jako zajíc, a protivník se ti nestačí postavit na odpor. (XI.61)



**Obr. 4.1** Využití rychlosti

Rychlé jednání je nezbytné z celé řady důvodů: nahrazuje zdroje, šokuje a překvapuje konkurenty, je zásadní pro využití slabých míst a příležitostí a dodává událostem spád (viz obr. 4.1). Podívejme se na každý aspekt rychlosti podrobněji.

## Rychlost nahrazuje zdroje

Rychlost nahrazuje zdroje. Například ve válce může menší, mobilnější armáda díky rychlému manévru porazit armádu daleko větší. Dřív než stihne větší armáda zareagovat, napadne menší armáda rychlými manévry jednotlivé její oddíly a porazí tak protivníka „po kouskách“. To znamená, že zničí každou část jeho armády dřív, než jí ostatní přijdou na pomoc.

- Zná-li uspořádání sil protivníka, přičemž to mé je mu skryto, mohu soustředit síly, zatímco on své musí rozdělit. Soustředím-li své síly a nepřítel je rozdělí, mohu v plném počtu zaútočit na konkrétní místo. Při takovém útoku budu mít početní převahu. Dokážu-li s větším počtem na zvoleném místě udeřit na oslabeného nepřítele, pak se můj protivník ocitne v úzkých. (VI.13)

Generál „Stonewall“ Jackson získal svou přezdívku, protože jeho vojsko při první bitvě u Bull Run během občanské války stálo „jako kamenná zeď“ (pozn. překl.: angl. stone wall = kamenná zeď). Jeho genialita však spočívala především ve schopnosti plánovat a provádět rychlé útoky a vysoce mobilní operace. Právě takové akce dobře ilustrují myšlenku nahrazovat zdroje rychlostí.

Patřilo k nim i tažení v údolí Shenandoah v roce 1862 během občanské války. Jacksonův velitel generál Robert E. Lee se ocitl pod tlakem unionistické armády generála George McClellana, která ohrožovala Richmond, hlavní město Konfederace. Úkolem Jacksona bylo zadržet jednotky Unie severně od Richmondu (především obrovské vojsko generála Irwina McDowella) a zabránit jim, aby se spojily s McClellanem. Kdyby k tomu došlo, spojené síly McDowella a McClellana by dostaly generála Leea do neřešitelné situace.

Během pouhých osmačtyřiceti dní Jackson dokonale splnil svou misi. Dvakrát prošel celé údolí, během pěti bitev porazil tři unionistické armády, pohrozil hlavnímu městu Unie obsazením a dosáhl určených strategických cílů. Jeho pěšáci pochodovali tak rychle, že si vysloužili přezdívku „Jacksonova pěší kavalerie“. Generál pak pokračoval nad rámec svého úkolu a probil se k Leemu, aby s ním zaútočil na armádu Severu a donutil McClellana k ústupu od Richmondu. Během tažení údolím Shenandoah se Jackson se svými sedmnácti tisíci muži postavil přesile padesáti tisíc nepřátelských vojáků a vytvořil tak dokonalý příklad využití rychlosti v případě nedostatku sil.<sup>1</sup>

- Když při útoku na velký stát rozdělíš síly protivníka, budeš mít sám více než dostatek sil. (XI.52 MEJ JAO-ČCHEN)

Stejnou strategii lze uplatnit i v byznysu. Jste-li rychlejší než konkurence, můžete tím vykompenzovat své skromné zdroje. Například pokud vaši prodejci dokážou uzavřít obchod po telefonu za půl hodiny, zatímco konkurentům to trvá dvě hodiny, budete potřebovat pouze čtvrtinu celkového počtu jejich prodejců, abyste se jim vyrovnali. Dokáže-li vaše společnost vyrobit produkt za polovinu času než konkurence, budete potřebovat pouze polovinu jejich aktiv a personálu. Větší rychlost odpovídá menšímu množství zdrojů, což zase odpovídá lepší návratnosti investic.

V době vylepšování logistických systémů a zkracování výrobních cyklů dokázala továrna IBM, produkující osobní počítače ve skotském Greenocku, zkrátit čas na výrobu jedné jednotky z pěti dní na osm hodin. Jedinou velkou výrobní linku rozdělila na šest menších, čímž o 50 % stoupla produkce, přestože se počet pracovníků snížil o 30 %. Navíc vzrostla kvalita a významně klesly náklady na výrobu jedné jednotky. Větší rychlost znamenala pro evropské továrny IBM vyšší zisky, zkrácení dodacích lhůt a opětovné získání ztraceného podílu na trhu.<sup>2</sup>

Společnost Barter Health Care Corporation, největší distributor zdravotnických produktů ve Spojených státech, snížila čas na vyřizování objednávek o 78 %, čas na dodání objednávek o 85 % a počet kroků v jednom klíčovém procesu ze 103 na 41. To

jí umožnilo zmenšit skladové zásoby o 66 % a zredukovat počet skladišť z 34 na 24, zatímco prodeje stále rostly.<sup>3</sup>

Takové případy nejsou nahodilé. Je dobře zdokumentováno, že společnosti, které jsou v daném odvětví podstatně rychlejší, vykazují dvakrát až pětkrát vyšší návratnost z jakýchkoliv investic než jejich konkurenti. Zvyšuje se i jejich tempo růstu. Kupříkladu Wal-Mart je o 80 % rychlejší než jeho konkurenti, což mu umožňuje růst třikrát rychleji. Nábytkářská firma Thomasville Furniture Company je podle odhadu o 70 % rychlejší než ostatní firmy v daném odvětví, díky čemuž dosáhla dvakrát vyšší rentability aktiv oproti konkurenci.<sup>4</sup>

- Přicházej náhle jako vítr, udeř rychle jako blesk. (VI.10 ČANG JÜ)

## Rychlost využívá nahodilé příležitosti

Rychlost je také úzce spjata s útokem na slabá místa a s využíváním vhodných šancí. Musíte být odvážní a iniciativní.

- Nelze zastavit postup toho, kdo proniká slabými místy v postavení nepřítel, nelze pronásledovat na ústupu toho, kdo je tak rychlý, že ho nikdo nemůže dostihnout. (VI.10)

Jestliže se útok na slabé místo vašeho konkurenta rozvíjí pomalu, má víc času, aby jej odvrátil. To se stalo Spojencům v první světové válce. Ačkoliv mohli několikrát prolomit systém německých zákopů, nedokázali se nikdy pohybovat dostatečně rychle, aby vzniklou trhlinu využili. Němečtí generálové ji vždy rychle zacelili přesunem záloh po železnici na ohrožené místo, načež provedli protiútok, aby získali ztracenou půdu zpět. Výsledkem se stala několik let trvající krvavá zákopová válka, ve které se Spojenci zaměřili na udolání Německa nákladnou vyhlazovací metodou.

- Vynikající válečníci spoléhají především na vhodnou příležitost a výhodu. Nenakládají odpovědnost za dosažení výsledku jen na své muže.

(V.21 ČCHEN CHAO)

Na druhou stranu, probíhá-li váš útok rychle, může bitva skončit dokonce ještě dřív, než váš protivník zareaguje. V roce 1940 bylo Německo opět ve válce se Spojenci. Velká, dobře vyzbrojená francouzská armáda čekala v zákopech za Maginotovou linií a většina lidí se připravovala na opakování zákopové války z doby před dvaceti lety. Avšak na bojiště se dostal nový prvek rychlosti v podobě tanku. Díky své palebné síle dokázal proniknout skrze obranu a následně se bleskově přesunout do oslabených zadních řad nepřítele, aby v nich způsobil chaos. Tank se stal ve druhé světové válce charakteristickou zbraní německé armády a nový způsob boje dostal označení blitzkrieg. Němci jej obratně využili, aby obešli Maginotovu linii a udeřili na nejslabší místo francouzské obrany, což představovalo klíč ke kapitulaci Francie po pouhých několika týdnech bojů.

Příliš často se však nehovoří o tom, že francouzská armáda disponovala ve skutečnosti mnohem větším počtem daleko lepších tanků, než jaké měli Němci. Přesto Francouzi prohráli. Jak je to možné? Jedním z důvodů byl francouzský způsob rozmístování tanků. Francouzská armádní doktrína vyžadovala, aby byly tanky rozptýleny v malých skupinách a spojeny s pomalu se pohybujícími pěšími divizemi. Tyto divize se však samozřejmě dokážou pohybovat pouze tak rychle, jak rychlé jsou nohy jejich mužů.

Naproti tomu německá armádní strategie vyžadovala motorizaci své nejlepší pěchoty – ta se pohybovala nákladními auty, místo aby se plahočila pěšky, a dokázala tak držet krok s rychlými tanky, takže bylo možné využít jejich potenciál k prolomení linie. Německá doktrína navíc diktovala, že se tanky musí soustředit do větších celků, aby mohly zasadit maximální úder a využít palebnou sílu proti slabým místům nepřítele. Ve Francii tudíž zvítězila menší armáda využívající rychlost, překvapení a soustředěnou palebnou sílu vůči větší armádě, složené z mnoha rozptýlených tanků závislých na pomalu se pohybující pěchotě.

Jak ukazuje tento příklad, nemusíte mít obavy, že má váš konkurent větší a lepší vybavení. Rychlost může tyto překážky překonat a umožní vám využít příležitost dřív, než se pomalý soupeř rozhýbe.

- Udeř na nepřítele stejně rychle, jako sokol udeří na svou kořist. Neomylně jí zlomí vaz, protože vyčkává na vhodný okamžik k útoku. Řídí svůj vlastní pohyb. (V.14 TU JOU)
- Proto vynikající válečník útočí se zdrcující razancí a jeho úder je přesně cílený. (V.15)

Například pět dní poté, co se Southwest Airlines rozhodly létat do arkansaského města Little Rock, zaznamenaly velký nárůst počtu zákazníků a odbavovaly je dvěma branami. Během několika týdnů ovládly tyto aerolinky čtvrtinu trhu. Když se v roce 1991 americký letecký gigant USAir stáhl z kalifornského Sacramento, Southwest Airlines rychle obsadily volný prostor. Poté co přebraly místo po USAir, ovládly 39 % letecké dopravy mezi Sacramentem a Burbankem.<sup>5</sup>

- Ve válce hraje nedůležitější roli mimořádná rychlost. Nemůžeme si dovolit propást příležitost. (I.26 CHO JEN-SI)

## Rychlost konkurenci překvapuje a šokuje

---

Chcete-li svou konkurenci překvapit, je rychlost tím nejdůležitějším. Kombinací klamu a rychlého jednání můžete skrýt své záměry před managementem konkurence, načež už je příliš pozdě. Počáteční překvapení vyvede konkurenta z rovnováhy. Poté bude jeden útok následovat druhý a on bude stále zmatenější a rozkolísanější. Ve finále skončí šokovaný, rezignovaný, paralyzovaný a neschopný reagovat.

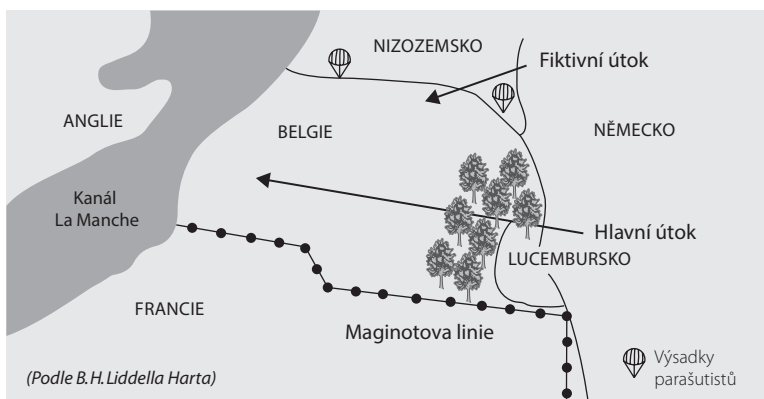
- Během tažení buď rychlý jako vítr, [...] při útoku a drancování prudký jako oheň [...]. Buď nevyzpytatelný jako oblaka a pohybuj se jako hrom. (VII.13)

Německé tažení do Francie bylo z velké části úspěšné díky překvapení a šoku. Spojence překvapilo umístění německého útoku a šokovala je jeho rychlost.

Němci zahájili útok na severu dvěma nečekanými leteckými výsadbami: jedním v Nizozemsku a jedním v Belgii. Parašutisté obsadili důležité říční přechody, překonali údajně nedobytná opevnění a přetali kritické komunikace. Navíc upoutali pozornost Spojenců k severu a ti tam v očekávání německého útoku začali následně přesunovat své nejlepší a nejmobilnější jednotky (viz obr. 4.2).

Avšak skutečný německý útok přišel daleko jižněji přes silně zalesněné Ardeny. Spojenci nevěřili, že by v tak obtížném terénu mohl wehrmacht shromáždit nějakou významnější sílu, obzvlášť tanky. Nicméně právě tam Němci soustředili 50 ze svých 135 útvarů, včetně sedmi výkonných pancéřových divizí. Ty pak prorazily obranu slabých francouzských jednotek hájících bitevní linii v Ardenách (tvořili je většinou nedostatečně vybavení starší muži) a pronikly hluboko do spojeneckých pozic.

Pancéřové divize se pohybovaly rychleji, než si kdy Spojenci dokázali představit. Za týden dosáhli němečtí obrněnci kanálu La Manche. Jak se bitva o Francii vyvíjela, nedokázali francouzští a britští generálové a vojáci pochopit rychlé tempo blitzkriegu. Stále setrvali v režimu první světové války, kde útoky netrvaly několik hodin, ale měsíců a postup se měřil na metry, nikoliv kilometry. Rychlost, s jakou přišel první útok, způsobila překvapení. Tempo, jakým útok pokračoval, vyvolalo šok. Výsledkem byla dezorientace, z níž se Spojenci nedokázali vzpamatovat.<sup>6</sup>



Obr. 4.2 Německý útok na Francii – rok 1940

Rychlost sehrála důležitou roli během vyjednávání společnosti Alltel s několika dalšími private equity fondy, které ji chtěly v roce 2007 koupit. Tři týmy partnerů – Texas Pacific Group (TPG) a Goldman Sachs, Blackstone Group a Providence Equity Partners a Carlyle a Kohlberg Kravis Roberts – přišly v březnu s prvními nabídkami na akvizici společnosti. Předkládání nabídek mělo být ukončeno do června, ale firma Alltel zařadila do smlouvy klauzuli, která jí dovoľovala přijmout nabídku i dřív, pokud by s ní byla spokojena. Tým TPG-Goldman Sachs toho využil a dva týdny před červnovým termínem učinil společnosti Alltel neodolatelný návrh. Ta s nabídkou 71,50 dolaru za akcii souhlasila a odstavila Blackstone-Providence a Carlyle-Kohlberg Kravis Roberts na druhou kolej. TPG-Goldman Sachs vyhráli díky tomu, že se pohybovali rychleji než jejich konkurenti a dokázali shromáždit potřebné finanční prostředky, zatímco se druhé dva týmy stále ještě zabývaly detaily. Rychlost v jednání vedla k úspěchu na bitevním poli obchodu.<sup>7</sup>

- Když zahřmí, není čas zakrýt si uši.

(I.26 CHO JEN-SI)

## Rychlost vytváří spád

Poslední výhodou rychlosti je fakt, že umožňuje udržet a využít tržní spád, jakmile dojde k průlomu. Německá vojenská filozofie stavěla v obou světových válkách na soustředění útoků do oblasti schwerkpunktu a na určení, které z nich stagnují a které byly úspěšné. Němci nevysílali posily k jednotkám, jež vážly, ale záměrně podporovali jednotky úspěšné. To jim umožnilo pronikat hlouběji do území nepřítele, odříznout oblasti odporu a udržovat tempo útoku. K vyčištění obsazené oblasti se vrátili později, když už bylo vítězství jasné.

Stejná strategie platí i pro byznys. Předpokládejme například, že vaše společnost uvedla na trh dva nové výrobky, přičemž jeden si vede dobře a druhý špatně. Co teď? Který byste měli víc podpořit?

Manažeři často reagují tak, že poskytnou větší podporu produktu, jenž si vede špatně. Podle jejich názoru je totiž potřeba



vynaložit zdroje právě na zajištění méně úspěšného výrobku. Pozornost se tak věnuje zaostávajícím produktům, zatímco slibně startující výrobky trpí nedostatkem podpory právě v okamžiku, kdy by měly definitivně prorazit.

A právě to je špatně: nehaste neúspěch, ale podpořte úspěch a od neúspěšných tahů upouštějte. Dosáhnete-li průlomu, využijte ho. Pokud váš produkt zasáhne slabé místo konkurenta, investujte do něj další prostředky. Udržujte spád a změňte ústup nepříteli v úprk.

Neměli byste také nikdy zahajovat útok, nejste-li ho připraveni v případě úspěchu zintenzivnit. Pokud jej přesto zahájíte, přijdete o moment překvapení, ztratíte příležitost získat podíl na trhu, promrháte zdroje a odhalíte protivníkovi svou strategii a taktiku. Proč začínat s něčím, co nelze dokončit?

Například na základě předchozího popisu dovedného využití tanku ve válce by bylo možné nabýt dojmu, že jej vynalezli Němci. Ve skutečnosti se zrodil za první světové války díky nápadu jednoho britského válečného korespondenta. Tehdejšího prvního lorda admirality Winstona Churchilla velmi zaujala myšlenka podplukovníka Ernesta Swintona vyrobit obrněná vozidla vybavená pásy. Domníval se, že takové „pozemní lodě“ by mohly zlomit patovou situaci zákopové války a vrátit ji zpět k manévrování. Ačkoliv bylo velmi těžké přesvědčit krátkozraké spojenecké generály o potřebnosti této zbraně, spatřil přece jen v roce 1916 první tank světlo světa.<sup>8</sup>

Aby Spojenci udrželi novou zbraň v utajení, pojmenovali ji „tank“ a svěřili jí fiktivní úkol přepravovat vodu k frontovým liniím. Po několika nesystematických nasazeních v menších bitvách se první velký test tanků uskutečnil v bitvě u Cambrai.

Za ranní mlhy 20. listopadu 1917 se z britských linií vyhrnulo 374 tanků krytých tisícem kanonů a čtrnácti letkami britských letadel. Cílem bylo prorazit německou Hindenburgovu linii, dostat se do otevřeného terénu a umožnit tak jezdeckvu napadnout nepřítele zezadu.

Překvapení bylo dokonalé. Němečtí vojáci se při pohledu na mechanizovanou monstra dali na útěk. Britové prorazili německou linii osm kilometrů do hloubky a deset kilometrů na šířku.