

MŔTVA HRA

ERIK MELIŠKA



Mřtva hra

Erik Meliška

Obsah

Úvod – Hra, ktorú hráš, možno neexistuje . . .	5
Migrácia vzácnosti	9
Štvrtok o deviatej	16
Dejiny úzkych hrdiel	22
Prvá útecha – úsudok	28
Druhá útecha – predikcia	34
Tretia útecha – rámcovanie	40
Architektúra učenia	46
Koordinácia, nové hrdlo	52
Cintorín pilotov	60
Ktorý workflow má zmiznúť	67
Človek uzol, systém uzol	76
Kontrolné body	82
Agent pred bránou	89
Nové balíky okolo dôvery	96
Rozpustený rebrík	104
Manažment ako superschopnosť	112
Kolaps poznania	118
Továrň alebo trhovisko	125
Sedem síl po potope	131

Účet za hojnosť	138
Štyri postoje k novej hre	144
Mapa mŕtvej hry	150
Autorská poznámka	158
Zdroje a poznámky	160
Ako táto kniha vznikla	169

Úvod – Hra, ktorú hráš, možno neexistuje

„Ktorý nástroj nám ešte chýba?“

Sedím v zasadačke šesťdesiatčlennej firmy, na stole tretia káva. Majiteľ mi práve pol hodiny ukazoval, čo všetko zaviedli. Licencie na dva veľké jazykové modely. Copilot pre vývojárov. Interný chatbot, ktorý odpovedá na otázky o smerniciach. Marketing vyrobí trikrát viac obsahu než vlani. Obchodníci majú automatické zápisy z hovorov.

Nepreháňal. Tá firma urobila všetko, čo sa v roku 2026 považuje za zodpovedné zavádzanie AI. A potom mi majiteľ položil otázku, kvôli ktorej som si tú firmu zapamätal: ktorý nástroj im ešte chýba.

Opýtal som sa ho, ako dlho im trvá schváliť cenovú ponuku. Ticho. Potom: „No... dlhšie než kedysi. Je ich viac.“

Výstupov trikrát viac. Rozhodnutia pomalšie. Marže rovnaké. To nie je zlyhanie nástrojov. To je znak, že firma hrá starú hru s novým vybavením. A stará hra už nežije.

Táto kniha nie je o nástrojoch. O nástrojoch je každý druhý newsletter a väčšina z tých textov zostarne skôr, než dočítaš tento úvod. Táto kniha je o jednej otázke, ktorú si firmy kladú takmer vždy zle.

Keď príde veľká technológia, pýtame sa: čo nám zlepší? Je to prirodzená otázka a je to pasca. Veľké technológie totiž nemenia svet tým, že niečo zlepšia.

Menia ho tým, že zabijú jednu vzácnosť. Niečo, čo bolo drahé, a preto okolo toho stálo celé odvetvie. Keď tá vzácnosť zomrie, stará hra sa nezlepší. Prestane platiť.

Hollywood to zažil pred šestnástimi rokmi. Všetci vtedy riešili, že streaming je nový spôsob, ako dostať filmy k ľuďom. Málokto videl, že Netflix v skutočnosti nezrušil vzácnosť obsahu, ale vzácnosť vysielacieho času. A s ňou celú ekonomiku, ktorá na nej stála. K tomu príbehu sa vrátíme podrobne, lebo je to najčistejší prípad mŕtvej hry, aký v modernom biznise nájdeš.

AI robí to isté teraz, len vo väčšom. Zabíja vzácnosť, na ktorej stojí veľká časť ekonomiky poznania: analýza, návrh, text, kód. Kto z toho vyvodí „takže to všetko bude lacnejšie a rýchlejšie“, číta rok 2026 tak, ako Hollywood čítal rok 2010.

Čo v knihe nájdeš. Najprv optiku: ako zbadať migráciu vzácnosti skôr, než ti ju oznámi výsledovka. Potom tri pohodlné odpovede na otázku, čo bude vzácné po AI, a dôvody, prečo žiadna z nich sama neobstojí. Za nimi mechanika: čo sa reálne deje vo firmách, ktoré to robia dobre. Ktoré procesy rušia namiesto zrýchľovania, kde im vzniklo nové úzke hrdlo, čo sa stalo s ich ľuďmi. A potom časť, na ktorej mi záleží najviac: poctivé pochybnosti. Dostaneš k stolu nositeľa Nobelovej ceny, ktorý tvrdí, že dopad AI bude prekvapivo malý, aj teoretika, podľa ktorého sa na povahe konkurenčnej výhody nemení vôbec nič. Nebudem predstierať, že spor je rozhodnutý. Kde nevieme, poviem, že nevieme, a dám ti

scenáre namiesto proroctva.

Celou knihou sa tiahne jedna niť. Každá kapitola končí samoauditom: tromi otázkami na tvoju firmu a jedným krokom, ktorý sa dá stihnúť ešte tento týždeň. Na konci knihy si z odpovedí zložíš mapu. Ktorá vzácnosť ťa živí, ktorá ti práve zomiera a kde sa rodí tá, na ktorej môžeš stáť ďalších desať rokov.

Slovo o tom, kto je „ty“. Píšem primárne pre človeka, ktorý o firme rozhoduje: majiteľa, konateľa, riaditeľa. Ale tie isté vzácnosti migrujú aj pod jednotlivými ľuďmi a kto vo firme pracuje, zistí to skôr než jeho šéf. Preto má každý samoaudit aj druhý riadok, označený „Ak firmu nevlastníš“, ktorý tú istú otázku preloží na vlastnú prácu a kariéru. Nie je to zdvorilostná príloha. Zamestnanec, ktorý vidí migráciu prvý, je najlacnejší systém včasného varovania, aký firma môže mať – a pritom ten, kto na tej migrácii v tichosti tratí najviac.

Živím sa tým, že firmám pomáham nasadzovať AI, a vlastné AI produkty staviam a predávam. Väčšinu chýb, pred ktorými budem varovať, som najprv urobil sám. Nebudem sľubovať revolúciu ani strašiť koncom práce. Držím sa toho, čo sa dá overiť, a poviem, kde končia dáta a začína môj názor.

Ostáva otázka z názvu. Hra, ktorú tvoja firma vie najlepšie hrať, možno práve prestala existovať. Tá, na ktorej stojí tvoja marža, tvoja organizačná schéma aj tvoje seba-vedomie. Z tržieb to nezistíš. Tie pri mŕtvej hre pokojne rastú ešte pár rokov.

Zistíš to z otázok, ktoré ti zmizli zo stola. Poďme si ich vrátiť.

Migrácia vzácnosti

Cena textu klesla na nulu a môj biznis na texte stojí.

Jeden z produktov, ktoré staviam, píše blogové články pre e-shopy. Keď koncom roka 2022 vyšiel ChatGPT, počul som tú vetu za pár týždňov niekoľkokrát: „Veď to si teraz každý napíše sám, zadarmo.“ Znelo to logicky. Článok, donedávna práca za desiatky eur, bol zrazu na jeden prompt. Ak predávam texty a texty sú zadarmo, som mŕtvy.

Nestalo sa. Zákazníci neodišli, prichádzali ďalší. Chvíľu mi trvalo pochopiť prečo, a to pochopenie je dôvod, prečo táto kapitola stojí na začiatku knihy: nikdy mi neplatili za text. Platili mi za to, že sa blog deje bez nich. Články vychádzajú pravidelne, aj keď je sezóna a sklad horí. Sú prepojené na produkty, ktoré práve predávajú. Nikto z firmy to nemusí riadiť. Vzácnosť, ktorú som predával, nebola schopnosť písať. Bola to disciplína a pozornosť, ktoré e-shopár nemá. ChatGPT zabil vzácnosť textu a moju skutočnú vzácnosť nechal na pokoji. Mal som šťastie: predával som iné, než som si myslel.

Väčšina firiem také šťastie mať nebude. Preto sa oplatí rozumieť tomu, čo sa tu vlastne stalo.

A hneď aj pomenovať, čo mi v tom šťastí hrozilo, lebo je to najbežnejší spôsob, akým dnes dodávateľ prichádza o biznis. Nebolo to, že by ma porazil lepší konkurent. Bolo to, že môj zákazník dostal do ruky ten istý nástroj

ako ja. Odkedy je model na jeden prompt, každá firma si kladie starú otázku „vyrobiť či kúpiť“ nanovo. Odpoveď sa posunula, lebo výroba zlacnela na oboch stranách stola. Kto predáva ľudské hodiny na úlohu, ktorú si klient vie zadať sám, súťaží po novom s vlastným zákazníkom. Tá otázka má pritom stále dobrú odpoveď, len inú než kedysi: kúpiš si to, čo nechceš riadiť. Môj e-shopár si vie článok vygenerovať za minútu; nechce to riadiť päťdesiatkrát do roka v sezóne, keď mu horí sklad. Kde dodávateľ prežije, tam prežije preto, že drží niečo, čo sa zadáním nedá preniesť – disciplínu, prevádzkové dáta, ručenie. Kde nič také nedrží, klient ho neprepustí zo zlomyseľnosti. Prepustí ho preto, že by mu nechýbal.

Rýchlejší kôň

Každá veľká technológia prichádza na svet v prestrojení. Vyzerá ako lepšia verzia niečoho, čo už poznáme. Auto vyzeralo ako rýchlejší kôň. Elektrina v továrni vyzerala ako lacnejšia para. Streaming vyzeral ako pohodlnejšia videopožičovňa. AI dnes vyzerá ako lacnejší copywriter, rýchlejší programátor a neúnavný analytik.

To prestrojenie nie je pasca na hlupákov. Verí mu skoro každý a má na to dobrý dôvod: zlepšenie vidno hneď. Demo trvá päť minút, benchmark sa dá zmerať, úspora sa dá vyčíslieť do konca kvartálu. To druhé, čo technológia robí, vidno nie je. Nedeje sa v žiadnom nástroji. Deje sa v ekonomike okolo teba: potichu zomiera jedna vzác-

nosť.

Vzácnosťou myslím čokoľvek drahé a obmedzené, okolo čoho sa odvetvie muselo zorganizovať. Hneď na začiatku jedna pasca, do ktorej padne takmer každá firma: „našou vzácnosťou je kvalita“. Kvalita nie je vzácnosť, je to výsledok. Otázka znie, čo je na nej drahé. Strojárska firma, ktorá drží toleranciu dvoch stotín, nepredáva presnosť; presnosť vie odmerať aj zákazník. Predáva to, čo presnosť robí ťažkou: ľudí, ktorí ju udržia aj pri novom materiáli, proces, ktorý ju zopakuje v každej ďalšej sérii, a podpis pod atestom. To sú tri rôzne vzácnosti s tromi rôznymi osudmi a AI s každou z nich robí niečo iné. Kým sa „kvalita“ nerozoberie na tieto kúsky, nedá sa o nej povedať, či umiera. K tejto firme sa v knihe ešte vrátim – ako k modelu, na ktorom sa dá ukázať, že odpoveď „v hale nie je čo meniť“ a odpoveď „nič sa nás netýka“ sú dve úplne rôzne veci.

Kým bol strojový čas drahý, programátori písali kód na papier a k počítaču sa dostali raz denne. Kým bola tlač drahá, o tom, čo si prečítaš, rozhodoval editor. Kým bola analýza drahá, robila sa raz ročne a volala sa stratégia. Celé profesie a procesy sú vlastne odpoveďou na jednu otázku: ako hospodáriť s niečím, čoho je málo.

A potom príde technológia, ktorá tú vzácnosť zruší. Sangeet Paul Choudary, ktorého optiku si v tejto knihe požičiavam najčastejšie, to zhŕňa vetou, ku ktorej sa budeme vracieť: odstránenie úzkeho hrdla staré odvetvie nezlepší. Zmení, ktoré projekty sa vôbec oplatí robiť.

Hra sa nezrýchli. Prestane platiť.

Prečo to prehliadneme

Keby migráciu vzácnosti bolo vidieť, nebola by nebezpečná. Nie je ju vidieť z troch dôvodov.

Po prvé, stará hra ešte funguje. Vzácnosť neumiera cez noc, umiera po okrajoch. Prvé roky sa dá na starej hre normálne zarábať, často aj lepšie než predtým, lebo nová technológia starú hru naozaj zrýchľuje. Výsledovka hlási rast presne v čase, keď sa prepadáva podlaha. Blockbuster mal vlastnú online požičovňu a k tomu tržby z pokút za neskoré vrátenie. Optimalizoval poplatok, ktorý Netflix medzitým zrušil ako kategóriu.

Po druhé, zlepšenie má rozpočtovú položku, migrácia nie. Nákup nástroja sa dá schváliť, zmerať a vykázať. Otázka „ktorá vzácnosť nás živí a čo s ňou táto technológia robí“ nemá formulár. Tak sa stane, že firma pozná technológiu dokonale: videla demá, spustila piloty, spočítala náklady. A pritom nemá ani jednu poradu o tom, čo tá technológia robí s jej biznis modelom.

Po tretie, a to je najzradnejšie: majstrovstvo drží ľudí pri starej hre najsilnejšie. Kto dvadsať rokov budoval schopnosť, ktorá stála na vzácnosti, nebude prvý, kto povie, že vzácnosť zomrela. Zosadené firmy takmer nikdy nie sú tie, čo novú technológiu nemali. Sú to tie, čo ňou majstrovsky optimalizovali starú hru.

Hollywood, skrátená verzia

Najčistejší prípad z modernej histórie rozoberieme celý v kapitole Štvrtok o deviatej. Tu len jeho jadro, lebo ho budeme používať ako šablónu.

Keď nastúpil streaming, Hollywood ho čítal ako nový distribučný kanál: ten istý obsah, pohodlnejšia cesta k divákovi. Riešilo sa, kto komu licencuje katalóg. Lenže streaming nezrušil vzácnosť obsahu, tej bolo vždy dosť. Zrušil vzácnosť vysielacieho času. Televízna ekonomika stála na tom, že večer má len pár hodín a kanál len jednu obrazovku. Odtiaľ 44-minútové epizódy a 22-dielne sezóny. Odtiaľ boj o štvrtok o deviatej. Odtiaľ obsah brúsený na najmenší spoločný menovateľ, lebo šou potrebovala milióny ľudí v ten istý večer. Keď slot zomrel, televízia sa nezlepšila. Zmenilo sa, aké príbehy sa oplatí nakrúcať, pre koho, aké dlhé a s kým. Prežili tí, čo pochopili, že sa hrá iná hra.

Teraz tú šablónu priložme k dnešku. „AI je lacnejší copywriter.“ „AI je rýchlejší programátor.“ „AI nám zefektívni analýzy.“ Počuješ ten tvar? To je „streaming je pohodlnejšia požičovňa“. Pravdivé, merateľné a úplne mimo. Nezomiera cena jedného textu ani jednej analýzy. Zomiera vzácnosť premýšľania na objednávku. Dônedávna platilo, že analýza, návrh, text aj kód sú drahé a pomalé, a celé odvetvia stoja na tomto fakte. Ktorá vzácnosť sa rodí namiesto nej, je otázka na zvyšok tejto knihy. Poviem rovno: odpoveď nie je jedna a tie najpo-

hodlnejšie neobstoja.

Dve otázky

Z celej kapitoly si odnes rozdiel medzi dvomi otázkami.

Zlá otázka znie: čo nám AI zlepší? Nie je zlá preto, že by nemala odpoveď. Je zlá preto, že odpoveď má vždy. Vždy sa nájde proces, ktorý sa dá zrýchliť, a nástroj, ktorý sa dá kúpiť. Nad touto otázkou sa dajú stráviť roky bez jediného dotyku s tým, čo rozhodne o tvojom prežití. Je to otázka, ktorou sa optimalizuje mŕtva hra.

Dobrá otázka znie: ktorá vzácnosť, na ktorej stojí naša marža, práve zomiera – a ktorá sa rodí? Je nepríjemná, lebo pripúšťa, že časť toho, čo firma vie najlepšie, môže prestať mať cenu. A je zradná: odpoveď na ňu prichádza takmer vždy neskoro. Keby bola zjavná, mal by ju aj konkurent. Preto nemá zmysel položiť si ju raz. Má zmysel klásť si ju pravidelne a s náradím. Na to slúži samoaudit, ktorý odteraz nájdeš na konci každej kapitoly.

Nič viac zatiaľ netreba. Nemusíš dnes vedieť, či je tvoja hra mŕtva. Stačí vedieť, že tržby to nepovedia, a mať otázku, ktorá to povie skôr.

Samoaudit

1. Vymenuj tri vzácnosti, na ktorých stojí tvoja marža. Nie produkty – vzácnosti: čo je drahé alebo ťažké a zákazník za to v skutočnosti platí? (Ak tam stojí „kvalita“, rozober ju tak, ako je to vyššie v kapito-

- le. Čo presne robí tú kvalitu ťažkou: ľudia, proces alebo podpis?)
2. Pri každej z nich: čo s ňou AI robí dnes? Zlacňuje ju, obchádza alebo sa jej netýka?
 3. Ktorú z nich by konkurent mohol celkom zrušiť namiesto toho, aby ju robil lacnejšie? Ako by vyzeral jeho biznis?

Ak firmu nevlastníš: tie isté tri otázky polož o svojej práci. Za ktorú vzácnosť ti platí zamestnávateľ – nie to, čo máš v pracovnej zmluve, ale to, čo by mu chýbalo, keby ťa zajtra nebolo? A čo s tou vzácnosťou robí AI?

Krok na tento týždeň: vezmi vzácnosť, ktorá pri týchto otázkach ide najťažšie, a otázku z bodu 3 polož niekomu mimo firmy. Kto na vzácnosti postavil živobytie, jej smrť zbadá posledný.

Štvrtok o deviatej

Štrnásteho mája 1998, štvrtok večer. V New Yorku vraj v ten večer poklesol tlak vody, lebo milióny ľudí si odskočili na toaletu presne v reklamnej prestávke. Končil Seinfeld a pri obrazovkách sedelo sedemdesiatšesť miliónov ľudí naraz. Nie v priebehu mesiaca – naraz, v jednu hodinu, na jednom kanáli. Bary vypínali hudbu a púšťali televíziu. Letecké spoločnosti hlásili prázdnejšie večerné lety.

Skús si to predstaviť dnes: takmer tretina Ameriky robí v tú istú hodinu tú istú vec. Také číslo už nedosiahne nič okrem Super Bowlu. A práve preto je televízia najlepší učebný prípad, aký máme: celé odvetvie, ktoré vedelo vyrobiť takýto večer, sa prestavalo za jednu dekádu. A dá sa presne ukázať prečo.

Najprv sa pozri, ako vyzerala stará hra zvnútra. Večer mal len pár hodín a kanál len jednu obrazovku. Vysielač čas bol vzácny, a tak sa okolo neho zorganizovalo všetko ostatné. Epizóda mala 22 alebo 44 minút, lebo zvyšok hodiny patrilo reklame. Sezóna mala 22 dielov, lebo toľko sa zmestilo do televízneho roka. Šou musela osloviť milióny ľudí v ten istý večer, inak slot neuživila, takže sa brúsila na najmenší spoločný menovateľ: nikoho neurazí, každému trochu sadne. A o všetkom rozhodovala malá skupina programových riaditeľov, ktorí vzácne sloty prideľovali podľa vlastného odhadu.

Tá hra mala aj cintorín. My So-Called Life, seriál,

za ktorý Claire Danes dostala Zlatý glóbus, skončil po devätnástich epizódach, lebo stál v slote proti Friends. Freaks and Geeks dostal sobotu o ôsmej, mŕtvy čas pre šou o týždňeroch, a skončil po jednej sezóne. Dnes ho nájdeš v rebríčkoch najlepších seriálov histórie. Firefly vysielali v piatok a mimo poradia dielov. Nezomreli preto, že boli zlé. Zomreli preto, že hra merala jediné: koľko ľudí sedí pred obrazovkou vo štvrtok o deviatej.

Čo v skutočnosti zrušil Netflix

Keď prišiel streaming, Hollywood riešil distribúciu: komu licencovať katalóg a za koľko. Vyzeralo to rozumne. Obsah bol predsa to, čo mali, a streaming bol nový spôsob, ako ho predat'.

Lenže obsahu bolo vždy dosť. Vzácný bol slot. A streaming nemá sloty. Tisíce titulov vedľa seba, každý dostupný kedykoľvek. Seriál už nepotrebuje milióny ľudí v jeden večer; stačí mu menšie, presné publikum v dlhšom čase. A z tejto jednej zmeny sa rozsypala celá stavba starej hry.

Stopáž sa odviazala od reklamnej mriežky: epizódy dnes bežne trvajú od dvadsiatich piatich do osemdesiatich minút podľa toho, čo príbeh unesie. Sezóny sa scvrkli. V roku 2018 malo dvadsať a viac dielov ešte devätnásť percent amerických seriálov, v roku 2023 už len necelých päť. Priemerná sezóna klesla zo šestnástich epizód v roku 2018 na dvanásť. Úzke žánre sa stali živo-

taschopnými, lebo už nemusia osloviť každého. A výber prestal byť odhadom pár riaditeľov: Netflix vydáva okolo šesťsto vlastných titulov ročne a približne štvrtinu nových sérií po prvej sezóne rovno zruší (ďalšie nechá čakať na verdikt). To nie je krutosť, to je iná hra. Namiesto „vyber správne, slotov je málo“ platí „skús veľa, nechaj rozhodnúť divákov“.

Dve poctivé poznámky k tomu portfóliu, lebo príbeh sa často rozpráva prikrášlene. Po prvé, ani Netflix nehádza kockou. Jeho prvý veľký vlastný seriál, *House of Cards*, vznikol na dátach: priesečník divákov britskej predlohy, filmov Davida Finchera a filmov s Kevinom Spaceym. A šéf obsahu Ted Sarandos pritom tvrdí, že rozhodovanie je „na sedemdesiat percent inštinkt, na tridsať dáta“. Nová hra nie je „dáta namiesto úsudku“; je to viac stávok a rýchlejší verdikt reality. Po druhé, tolerancia sa časom zúžila. V rokoch 2016 až 2017 sa druhej sezóny dočkali tri štvrtiny rozhodnutých sérií, v roku 2022 necelá štvrtina. Portfólio neznamená, že prežije všetko. Znamená, že o prežití rozhoduje správanie divákov, nie sila slotu.

S novou hrou prišli aj nové metriky, a to je detail, ktorý sa v prípadových štúdiách stráca. Stará televízia merala jedno číslo: koľko ľudí práve sedí pred obrazovkou, lebo od neho záviseli ceny reklamy. Z uniknutých dokumentov Netflixu vieme, že interne sleduje úplne iné veličiny: koľko ľudí titul dopozeralo do konca, koľkí kvôli nemu prišli do služby, koľko „hodnoty dopadu“ prinie-

sol vzhľadom na náklady. Squid Game dopozeralo do konca osemdesiatšedem miliónov domácností za necelý mesiac. Také číslo v starej hre nikto nemeral, lebo nebolo čo merať – divák o deviatej buď sedel, alebo nesedel. Zapamätaj si tento vzor: keď zomrie vzácnosť, zomrú s ňou aj metriky. Kto meria novú hru starými číslami, nevidí, či vyhráva.

Najkrajší dôkaz je Squid Game. Scenár, ktorý kórejské štúdiá desať rokov odmietali ako čudný a nerealistický. V starej hre by nikdy nedostal slot. V novej stál 21,4 milióna dolárov a Netflix si jeho prínos interne vyčíslil na takmer deväťsto miliónov; za prvý mesiac ho diváci odpozerali 1,65 miliardy hodín, viac než čokoľvek predtým. To číslo pochádza z uniknutých interných dokumentov, takže ho ber s rezervou, ale rádovo sedí. A rovnaká zmena prepísala aj kariéry: Winona Ryder bola pätnásť rokov mimo hlavného prúdu, kým ju Stranger Things nevrátil do centra. V Indii prežil herec Bobby Deol dekádu prepadákov a verejne hovoril, že prosil režisérov o prácu; naspäť ho priviedol streamingový seriál, nie štúdiový systém. Ani jeden z nich sa nezlepšil. Zomrel filter, ktorý ich vyradoval – potreba osloviť všetkých naraz.

Ako sa prehráva s plnou pokladňou

Najdrahšie ponaučenie nie je o Netflixu, ale o tých, čo prehrali.

Quibi vyzbieral 1,75 miliardy dolárov a postavil streamingovú službu na krátke epizódy do desiatich minút, šité na cestu do práce. Preniesol logiku slotu do mobilu presne vo chvíli, keď slot zomieral. Skončil po šiestich mesiacoch, s pol miliónom predplatiteľov namiesto plánovaných vyše siedmich miliónov. Disney v honbe za počtom predplatiteľov nazbieral jedenásť miliárd strát, kým pochopil, že nehrá svoju hru. Warner Bros. Discovery v roku 2022 odpísal hotové, nikdy neuvedené filmy za miliardy, lebo obsah účtoval ako lineárne aktívum. A Blockbuster? Ten mal v roku 2000 na stole ponuku kúpiť Netflix za päťdesiat miliónov a odmietol. Pre poriadok: nezabila ho len slepota, ale aj dlhy. Ale vzorec drží: technológiu mali, katalógy mali, peniaze mali. Optimalizovali starú hru.

Epilóg, ktorý sa hodí zapamätať

Bola by to pekná rozprávka, keby sa končila hojnosťou pre všetkých. Nekončí. Éra „peak TV“ vyvrcholila v roku 2022 na takmer šesťsto amerických seriáloch ročne a odvtedy ich počet klesá. Netflix, ktorý slot zabil, dnes stavia nové vzácnosti: reklamný program s vyše štvrt' miliardou divákov mesačne, živé športové prenosy, ktoré vracajú „všetci v jeden večer“. A v decembri 2025 ohlásil kúpu Warner Bros. za 82,7 miliardy dolárov. Vyzývateľ kupuje starý Hollywood.

Toto nie je vyvrátenie príbehu, je to jeho druhá po-

lovica: hojnosť netrvá. Keď jedna vzácnosť zomrie, na jej mieste časom vyrastie nová – v tomto prípade pozornosť, odporúčací algoritmus a živý moment. Kto novú hru zbadá prvý, stavia ju. Ostatní si ju prenajímajú.

Šablóna na záver, tá istá, ktorú priložíme na AI: pomenuj vzácnosť, okolo ktorej je odvetvie postavené. Predstav si, že zajtra zmizne. Sleduj, čo všetko sa zosype a kde sa začne stavať nanovo.

Samoaudit

1. Ktorý „štvrtok o deviatej“ drží tvoje odvetvie pokope? Ktorá vzácnosť určuje ceny, štruktúru firiem a to, kto rozhoduje?
2. Čo všetko by sa rozsypalo, keby zajtra zanikla? Prejdi cenník, organizačnú schému aj procesy.
3. Kto by v tvojom odvetví bol Quibi – hráč, ktorý prenáša starú logiku do novej technológie? Nie si to ty?

Ak firmu nevlastníš: ktorý „štvrtok o deviatej“ drží pokope tvoju profesiu? Každé remeslo má vzácnosť, okolo ktorej vzniklo jeho vzdelanie, jeho hierarchia aj jeho platové pásma. Pomenuj ju a polož si druhú otázku o nej, nie o odvetví.

Krok na tento týždeň: nájdi vo firme jeden proces, ktorý existuje len preto, že niečo bývalo drahé. Zapiš, čo presne bývalo drahé a koľko to stojí dnes.

Dejiny úzkych hrdiel

V decembri 1975 zostrojil dvadsaťpäťročný inžinier Steve Sasson v laboratóriách Kodaku prístroj vážiaci skoro štyri kilá, ktorý ukladal čiernobiele fotografie na kazetu. Jedna snímka trvala dvadsaťtri sekúnd. Prvý digitálny fotoaparát na svete, zostrojený vo firme, ktorá vládla svetu fotografie. Sasson neskôr spomínal na reakciu vedenia: milé, ale nikomu o tom nehovorte. Kodak vtedy zarábala na filme a papieri; načo by podporoval prístroj, ktorý nepotrebuje ani jedno z toho? O tridsaťsedem rokov firma požiadala o ochranu pred veriteľmi – porazená technológiou, ktorú sama vynasla a ktorej patenty jej celé roky prinášali miliardy.

Ten príbeh nie je o hlúposti. Vedenie Kodaku počítalo správne: film mal fantastické marže a digitál ich kanibalizoval. Počítalo správne v hre, ktorá umierala. A práve o tom je táto kapitola.

Porovnaj zoznamy najhodnotnejších firiem sveta z rokov 1990, 2005 a 2025. Takmer sa neprekrývajú. Po ropných a priemyselných kolosoch prišli banky a telekomy, po nich platformy. Na prvý pohľad je to príbeh o pokroku: prišli nové technológie a s nimi noví víťazi. Na druhý pohľad je to zvláštne. Starí víťazi mali peniaze, ľudí, značky aj prístup ku každej novej technológii skôr než ktokoľvek iný. Prečo prehrali?

Odpoveď tejto knihy: lebo sa nehrala stále tá istá hra. Každá éra má svoju vzácnosť a výhra patrí tomu, kto

na nej sedí. Keď sa vzácnosť presunie, majstri starej hry sa stanú majstrami ničoho.

Tri éry

Prvá éra: vzácna bola výrobná kapacita. Postaviť fabriku, pec alebo rafinériu bolo drahé a trvalo roky. Kto vlastnil aktíva, diktoval podmienky; odtiaľ impéria ocele, ropy a železníc. Celá vtedajšia stratégia sa točila okolo jednej otázky: ako získať a ubrániť výrobné prostriedky.

Druhá éra: vyrábať vedel kadekto, vzácna bola distribúcia. Regál v obchode, licencia na vysielanie, pobočka na námestí, predajná sieť. Kto kontroloval kanál k zákazníkovi, bral maržu všetkým za sebou. Odtiaľ sila reťazcov, televízií a bánk s hustou sieťou pobočiek.

Tretia éra: internet zrazil cenu distribúcie takmer na nulu a vzácnou sa stala pozornosť a schopnosť spojiť strany trhu. Vyhrali platformy, ktoré zhromaždili používateľov a nechali ostatných súťažiť o prístup k nim. Google nevyrába obsah a Booking nevlastní hotely; sedia na mieste, kadiaľ musí prejsť dopyt.

Tri éry, tri rôzne odpovede na otázku „čo treba vlastniť“ – a každú z nich otvorila vlastná migrácia vzácnosti, aj tú prvú. Žiadna odpoveď nebola nesprávna. Každá len prestala platiť.

Netreba pritom chodiť do Ameriky. Slovenská banka mala ešte pred pätnástimi rokmi najcennejšie aktívum v sieti pobočiek; dnes tú istú sieť spláca ako náklad, lebo

klient býva v mobile. Regionálne noviny žili z monopolu na inzerciu v okrese. Vzácné boli tlačiareň a distribúcia. Zomreli na to, že inzerát sa presťahoval na platformy, ktorým nepatrí ani tlačiareň, ani novinár. Cestovné kancelárie stáli na tom, že leteckú a hotelovú ponuku vidí len ten, kto má rezervačný systém; ponuku dnes vidí každý priamo v mobile. V každom z týchto príbehov beží tá istá mechanika v malom: aktívum, ktoré bolo trónom, sa stalo nákladom, lebo zomrela vzácnosť pod ním.

Prečo majstri prehrávajú

Tu je detail, ktorý sa oplatí vidieť ostro: porazení takmer nikdy neprehrali preto, že novú technológiu zmeškali.

Blockbuster mal online požičovňu. Kodak digitálny fotoaparát vynašiel. Nokia mala smartfóny skôr než Apple. Veľké televízie mali streamingové služby. Technológia u nich bola, často skôr a lepšia než u vyzývateľov. Použili ju však na to, čo vedeli najlepšie: na vylepšenie starej hry. Kodak bránil film, lebo na filme mal marže. Nokia brúsila hardvér, keď sa hra presunula do softvéru. Blockbuster optimalizoval pokuty a pobočky, keď zomierala samotná myšlienka „ísť si po film“. Aby som bol férový: pri každom z tých príbehov nájdeš aj iné príčiny, od dlhových po zlé fúzie. Ale vzorec sa opakuje príliš spoľahlivo na to, aby to bola náhoda.

Najlepšie to vidno na elektrine. Fabriky ju mali k dispozícii desaťročia a produktivita nerástla. Prečo? Lebo

elektromotor najprv zapojili na miesto parného stroja: jeden veľký motor v strede, hriadele a remene po celej hale, pôdorys nedotknutý. Zisk skoro žiadny. Skutočný skok prišiel až po zhruba tridsiatich rokoch, keď dorástla generácia inžinierov, ktorá parný stroj nikdy neriadila a ktorej došlo, že malý motor môže byť pri každom stroji, takže fabriku možno rozložiť podľa toku práce, nie podľa remeňov. Nie nová energia, nový pôdorys.

Ten obraz vidím v praxi každý mesiac. Firma „zavedie AI“ tak, že ju zapojí na miesto starého postupu: tá istá porada, tá istá šablóna, ten istý schvaľovací reťazec, len jeden krok robí model. To je veľký motor v strede haly. Funguje, dá sa s ním pochváliť, a pôdorys ostal z čias pary. K tomu, prečo takéto nasadenia takmer nikdy nič nezmenia, sa vrátíme v kapitole o cintoríne pilotov.

Štvrtá migrácia

AI je ďalší krok v tomto rade, nie výnimka z neho. Vzácnosť, ktorú ruší, sme pomenovali v kapitole o migrácii vzácnosti: premýšľanie na objednávku. Analýza, návrh, text, kód – donedávna drahé, pomalé, viazané na vzdelaných ľudí, ktorých je málo.

Prvé obrisy novej mapy pritom už vidno v maržiach. Firma Nvidia, ktorá vyrába čipy pre AI, vykazuje vo výročných správach hrubú maržu okolo sedemdesiatich piatich percent. Laboratória, ktoré na tých čipoch trénujú modely a predávajú „inteligenciu“,

takéto číslo nezverejňujú; odhady ich hrubej marže zo sekundárnych zdrojov sú výrazne nižšie a rozchádzajú sa natoľko, že by som na nich nestaval argument. Čo je doložené a čo stačí: väčšina z nich je pri rastúcich tržbách hlboko v strate, kým dodávateľ ich železa zarába. Netvrdím, že marže presne merajú vzácnosť; tvrdím len, že tu ukazujú tým istým smerom ako vzorec z troch ér – hodnota sa drží tam, kadiaľ musí pretieť každý tréning aj každý dopyt, nie tam, kde sa najviac vyrába. Aj keby sa čísla o rok ukázali inak, argument o kontrolnom bode stojí bez nich; čo všetko sú také miesta a ako sa obsadzujú, rozoberieme v kapitole o kontrolných bodoch.

Kam sa hrdlo presunie, je otázka, v ktorej sa dnes rozchádzajú najmúdrejší ľudia v odbore, a pochtivá odpoveď znie, že s istotou to nevie nikto. Preto tejto otázke patrí zvyšok knihy, vrátane hlasov, ktoré s jej východiskami nesúhlasia. Zatiaľ ti stačí jedno: vedieť, že sa pýtaš na štvrtú migráciu, nie na nový nástroj. Kto v roku 1995 premýšľal o internete ako o „lacnejšej pošte“, mal pravdu a prehral. Otázka nikdy neznie, čo technológia zlepší. Otázka znie, ktorá hra sa práve končí.

A ešte jeden detail: nová vzácnosť býva na začiatku neviditeľná, lebo pre ňu ešte neexistuje slovo. V roku 1995 nikto nehovoril o „agregácii dopytu“; hovorilo sa „stránka na internete“. Dnes už vieme, že práve tam sedela celá marža ďalšej éry. Keď teda v ďalších kapitolách narazíme na slová ako koordinácia či kontrolný bod,

nečakaj zabehnuté pojmy z učebníc. Čakaj slová, ktoré sa ešte len usádzajú – presne tak, ako sa kedysi usádzalo slovo platforma.

Ešte jedna vec, kým sa pohneme ďalej. Z troch ér neplynie, že všetko staré zomrie. Fabriky stoja dodnes a obchody tiež; stratili len postavenie miesta, kde sa rozhoduje o marži. Migrácia vzácnosti neruší prácu, ruší trón. To je dôležitý rozdiel a v druhej polovici knihy sa k nemu vrátíme pri ľuďoch a profesiách.

Samoaudit

1. V ktorej ére vznikol biznis model tvojej firmy? Na akej vzácnosti stál v deň, keď firma vznikla?
2. Ktoré pravidlá z tej éry u vás stále platia? Hľadaj vety typu „u nás sa to robí takto“, ktoré nikto nevie zdôvodniť inak než históriou.
3. Keby tvoja firma vznikla dnes, na ktorej vzácnosti by ju jej zakladateľ postavil? Je to tá istá, na ktorej stojí teraz?

Ak firmu nevlastníš: v ktorej ére vznikol popis tvojej práce? Väčšina profesií je odpoveďou na dávnu vzácnosť a oplatí sa vedieť, na ktorú.

Krok na tento týždeň: vyber jedno pravidlo z bodu 2 a vypátraj, kedy a prečo vzniklo. Ak dôvod už neplatí, máš prvý záznam do mapy mŕtvej hry.

Prvá útecha – úsudok

Zasadačka marketingovej agentúry, pondelok ráno. Na obrazovke desať konceptov kampane; model ich cez víkend vyrobil za cenu jednej kávy. Kreatívna riaditeľka ide radom: tento nie, tento nie, tento má niečo, tento nie. Tím prikyvuje. Keď skončí, oprie sa a povie vetu, ktorú odvtedy počúvam v rôznych obmenách všade: „Vidíte, presne po toto za nami klienti chodia. Stroj vyrába, ale vybrať musí človek.“

V miestnosti to znelo ako upokojenie. Mne to znelo ako veta, ktorú treba preveriť skôr, než sa na nej postaví cenník.

Keď vzácnosť zomiera, prvá otázka znie: čo bude vzácne namiesto nej? Na stole sú tri pohodlné odpovede. Táto a nasledujúce dve kapitoly ich postupne vyskúšajú na pevnosť. Hovorím im útechy, lebo každá z nich človeku necháva trón. A presne preto im tak radi veríme.

Prvá útecha znie: stroj vyrába, človek vyberá. AI vygeneruje sto návrhov, sto analýz, sto verzií kampane, ale rozhodnúť, ktorá stojí za to, vie len človek. Vzácny bude úsudok.

Znie to dobre. Počuť to na každej konferencii a priznám sa, že istý čas som to hovoril klientom aj ja. Má to jednu chybu: predpokladá, že generovanie a hodnotenie sú dve rôzne schopnosti a stroj má len tú prvú. Lenže hodnotenie je tiež úloha. A úlohy sú presne to, čo AI po-

žiera.

Stroj, ktorý známkuje

Fakty najprv. Keď sa meralo, ako sa hodnotenia GPT-4 zhodujú s hodnoteniami ľudí, vyšla zhoda nad osemdesiat percent. Znie to ako „celkom dobré, ale človek je lepší“? Pozor: zhoda dvoch ľudí medzi sebou bola osemdesiatjeden percent. Stroj sa teda s ľuďmi zhoduje zhruba rovnako ako ľudia navzájom. A hodnotenie tisícok odpovedí, na ktoré by hodnotiteľská agentúra potrebovala týždne, stojí pár dolárov a beží hodinu.

A cena? Jeden z akademických rebríčkov modelov nahradil drahý panel ľudských hodnotiteľov automatickým sudcom; zhoda s ľudským poradiť vyšla tesne pod dokonalosťou a celé hodnotenie stálo menej než desať dolárov a trvalo pár minút. Desať dolárov za prácu, ktorú by komisia robila týždne. Pri takomto pomere sa otázka „je stroj rovnako dobrý hodnotiteľ ako človek“ mení na inú: pri ktorých rozhodnutiach si ešte môžeme dovoliť človeka?

Prvá útecha v tejto chvíli stráca pôdu. Ak model vie návrhy nielen vyrobiť, ale aj zoradiť, okomentovať a vybrať najlepší, potom „človek vyberá“ nie je trvalá výhoda. Je to dočasná neefektivita, ktorá čaká na odstránenie.

V mojich vlastných produktoch sa to už stalo. Texty, ktoré generuje jeden model, kontroluje druhý: fakty proti podkladom, tón proti zadaniu, štruktúru proti pra-

vidlám. Človek vidí len prípady, kde si kontrola nie je istá – zlomok celku. Pred tromi rokmi by tú kontrolu robil zamestnanec na plný úväzok. Tá rola nezmizla, posunula sa o poschodie vyššie. Ten človek dnes namiesto známkovania jednotlivých textov píše pravidlá, podľa ktorých známkuje stroj, a rieši prípady, kde pravidlá nestačia. O tom, či je to výhra, alebo prehra pre ľudí, budeme hovoriť v druhej polovici knihy. Tu je podstatné, že výber ako činnosť zlacnel rovnako ako výroba.

Kde stroj známkuje zle

Bola by to však lacná kapitola, keby skončila tu. Strojové hodnotenie má zdokumentované diery a sú poučné.

Prvá: dá sa oklamať poradím. V jednom experimente stačilo prehodiť poradie dvoch odpovedí a slabší model zrazu „porážal“ silnejší vo väčšine otázok. Hodnotiteľ, ktorého zmätie, čo číta prvé, nie je sudca, je slabý bod.

Druhá: stroj nadrúža sám sebe. Modely systematicky lepšie hodnotia výstupy, ktoré sa podobajú na ich vlastné. Hodnotiteľ s takýmto konfliktom záujmov by pri ľudskom výbere nesmel sedieť v komisii.

Tretia a najdôležitejšia: novosť. V experimente, kde experti aj AI navrhovali výskumné nápady a iní experti ich naslepo hodnotili, vyšlo čosi nečakané: nápady od AI pôsobili novšie. Lenže keď sa časť nápadov skúsila zrealizovať, tie „novšie“ dopadli horšie, než sľubovali známky. A samotné modely sa pri hodnotení novosti

s expertmi rozchádzali natoľko, že autori štúdie ich odmietli označiť za spoľahlivých hodnotiteľov. Stroj známkuje výborne to, čoho videl milión príkladov. Tam, kde sa rozhoduje o niečom, čo ešte nikto nevidel, známkuje sebavedomo a zle.

Ktorý úsudok predávaš

Takže úsudok áno či nie? Zlá otázka; treba rozrezať samotný úsudok. Ekonómovia z Toronta, ktorí o predikčných strojoch píšu najdlhšie, ho režu takto a mne sa ten rez v praxi osvedčil: rozlíš úsudok o riešení od úsudku o príležitosti.

Úsudok o riešení znie: máme problém, ktorá z možností ho rieši najlepšie? To je hodnotenie v známom priestore. Presne tam je stroj čoraz lepší a spoliehať sa na trvalú prevahu človeka je hazard.

Úsudok o príležitosti znie: čo vôbec stojí za riešenie? Ktorý problém je ten pravý, čo je v hre, čoho sa vzdať? To nie je výber z možností; to je rozhodnutie, ktorým smerom sa vôbec pozeráť. Často proti dátam, lebo dáta opisujú včerajšok. Tento úsudok zostáva doplnkom stroja: čím lacnejšie je generovanie a hodnotenie možností, tým cennejší je ten, kto určí, v akom priestore sa hľadá.

V praxi sa tie dva úsudky dajú rozoznať podľa jednoduchého testu: existuje zadanie? Ak sa dá napísať, čo je dobrá odpoveď (kritériá, stupnica, príklady), ide o úsudok o riešení a je otázkou času, kedy ho prevezme stroj.

Vlastne tým, že kritériá napíšeš, ten prenos práve začína: stupnica je program. Úsudok o príležitosti sa spozná podľa toho, že zadanie neexistuje a písať ho znamená už rozhodovať. Nikto ti nedá kritériá na otázku, či má tvoja firma vstúpiť na nový trh; výber kritérií je to rozhodnutie.

Prvá útecha teda neprežila v pôvodnom znení, ale nezomrela celá. Prežilo z nej toto: hranica medzi úsudkom, ktorý stroj preberá, a úsudkom, ktorý zostáva tebe, existuje – ale hýbe sa, a hýbe sa jedným smerom. Firma, ktorá svoju cenu stavia na „my vyberáme lepšie“, potrebuje vedieť povedať, ktorý z tých dvoch úsudkov predáva. Ak úsudok o riešení, stavia na ľade.

Praktický dôsledok pre každého, kto chce hranicu vidieť namiesto hádania: postav modelu vlastnú skúšku. Vezmi dvadsať úloh z reálnej prevádzky, pri ktorých poznáš správnu odpoveď alebo aspoň verdikt dobrého odborníka. Nechaj ich vyriešiť a ohodnotiť modelom, potom porovnaj. Tam, kde sa zhoduje s tvojím odborníkom, máš kandidáta na presun; tam, kde sebavedomo strieľa vedľa, máš zmapovaný kus zubatej hranice, ku ktorej sa dostaneme v kapitole o rámcovaní. Dôležité je skúšku opakovať pri každej novej generácii modelov – hranica sa hýbe a minuloročné „toto stroj nevie“ je najdrahšia veta vo firme.

Samoaudit

1. Kde presne vo firme sedí úsudok, za ktorý zákazníci platia? Pomenuj ho jednou vetou. „Máme skúsenosti“ sa nepočíta.
2. Je to úsudok o riešení (výber z možností), alebo o príležitosti (čo vôbec riešiť)? Aký podiel tržieb visí na tom prvom?
3. Čo by sa stalo s cenníkom, keby si zákazník vedel možnosti vygenerovať aj ohodnotiť sám?

Ak firmu nevlastníš: prejdi si vlastný týždeň a rozdeľ ho na tie dva úsudky. Koľko hodín ide do výberu z možností, ktoré ti niekto zadal, a koľko do rozhodovania, čo sa vôbec má riešiť? Pomer je tvoja predpoveď na tri roky – presnejšia než akýkoľvek kariérny test.

Krok na tento týždeň: vyber jednu úlohu, pri ktorej dnes niekto vyberá z možností. Nechaj model možnosti vyrobiť aj zoradiť a porovnaj jeho poradie s poradím tvojho človeka. Rozdiel ti povie, na ktorej strane hranice tá úloha stojí.

Druhá útecha – predikcia

V Microsofte kedysi jednému inžinierovi napadlo, že reklamné titulky vo vyhľadávači Bing by sa mohli zobrazovať trochu inak – dlhší titulok, spojený s riadkom pod ním. Drobnosť. Nápad skončil v zásobníku ako nízka priorita a preležal tam vyše pol roka; expertom nestál za čas vývojárov. Keď sa k nemu konečne dostali, spustili test. V priebehu hodín sa ozval automatický poplach, ktorý sa spúšťa pri výsledkoch príliš dobrých na to, aby boli pravdivé: systém si myslel, že sa pokazilo meranie. Nepokazilo. Tržby stúpili o dvanásť percent, zhruba sto miliónov dolárov ročne. Najlepší nápad v histórii produktu strávil vyše pol roka v šuplíku s nálepkou „nezaujímavé“.

Nikto v tom príbehu nebol hlúpy. Práve naopak: boli to platení experti na predpovedanie hodnoty nápadov. A presne to je problém.

Druhá útecha znie: dobre, výber možno prevezme stroj, ale niekto musí vidieť dopredu. Vzácny bude ten, kto správne predpovie, čo zaberie: trh, produkt, kampaň. Skúsenosť, nos, cit. Táto útecha má oproti prvej jednu nevýhodu: dáta o nej existujú desaťročia a sú zdravujúce.

Ako často sa mýli nos

Microsoft roky meral, čo sa stane, keď o nápadoch jeho ľudí rozhodne riadny test namiesto odhadu na porade. Výsledok: zhruba tretina nápadov metriky zlepšila, tretina nič nezmenila a tretina ich zhoršila. Nápady, ktoré prešli poradami, obhajobami a zoraďovaním podľa priorít. Dve tretiny z nich boli v najlepšom prípade zbytočné. Na vyladenom produkte, ako je vyhľadávač Bing, uspelo len desať až dvadsať percent nápadov. Ronny Kohavi staval experimentálne systémy v Microsofte aj v Amazone. Z firiem, ktoré testujú poctivo, uvádza rozpätie sedemdesiat až deväťdesiat percent nápadov bez efektu alebo so záporným efektom. Rozpätie je široké preto, že každá firma si „efekt“ meria po svojom; drží sa rádu, nie desiatín.

Budúcnosť sa predpovedá zle aj najlepším – len to väčšina firiem nemá zamerané, takže sa mýli s čistým svedomím. Firmy, ktoré to zamerané majú, z toho vyvodili dôsledok. Booking.com má naraz spustených vyše tisíc testov a ročne ich spraví vyše dvadsaťpäťtisíc. Amazon, Google aj Meta robia desaťtisíce experimentov ročne. Nie preto, že by nemali expertov. Preto, že pokus je lacnejší a spoľahlivejší než prognóza.

A nejde len o webové tlačidlá veľkých platforiem. Randomizovaná štúdia na stovke talianskych startupov ukázala, že zakladatelia, ktorých naučili formulovať a testovať hypotézy ako vedci (domnienka, predpoveď,

meranie, verdikt), zarábali viac a rýchlejšie zabíjali zlé projekty. Replikácia na ďalších stovkách firiem to potvrdila. Nešlo o technológiu; išlo o disciplínu priznať, že názor je hypotéza.

Tu býva námietka slovenského podnikateľa: my nemáme milióny používateľov, na čom máme testovať? Na tom istom, na čom sa dnes rozhoduje od stola. E-shop vie testovať predmety e-mailov, poradie ponúk, dve verzie cenníka. Výrobca vie zavolať desiatim zákazníkom s dvomi opismi novej služby skôr, než ju postaví. Agentúra vie poslať dve rôzne ponuky dvom poloviciam zoznamu. Test nezačína pri veľkých dátach; začína pri vete „toto je len môj odhad a dá sa overiť lacnejšie, než ho zrealizovať“. Malá vzorka dáva hrubý signál, ale hrubý signál je stále viac než sebavedomie.

AI ten rozdiel ešte zväčšuje. Keď prototyp, kampaň či analýzu vyrobí model za hodinu, cena pokusu padá k nule – a s ňou hodnota človeka, ktorého jediná rola je hádať vopred, čo zaberie. Programový riaditeľ televízie bol majster predikcie. Streaming z jeho remesla urobil portfólio pokusov. To isté sa práve deje s každou rolou, ktorej jadrom je odhad.

Jedno rozlíšenie si však ustráž, lebo na ňom stroskotáva veľa firiem: pokus nie je pilot. Pilot je, keď sa niečo „vyskúša“ pol roka bez vopred určenej metriky a na konci sa porada dohodne, že to „malo prínosy“. To nie je test, to je divadlo s odloženou premiérou. Pokus má tri povinné časti, všetky dohodnuté vopred: predpoveď (čo

presne sa zlepši a o koľko), metriku (na čom to odčítame) a termín verdiktu (kedy povieme, či žije, alebo zomrie). Chýba jedna z nich? Nie je to pokus. V mojej praxi je toto najčastejší rozdiel medzi firmou, ktorá sa naučila experimentovať, a firmou, ktorá sa na to len hrá: obe „testujú“, ale len jedna vie prehrať.

Dvere, ktoré sa zatvárajú

Takže experimentovať namiesto premýšľania? Nie. Aj druhá útecha obsahuje pravdivé jadro a treba ho vyrezať presne.

Testovať sa dá to, čo je vratné. Jeff Bezos tomu hovorí obojsmerné dvere: rozhodnutia, z ktorých sa dá vrátiť, treba robiť rýchlo a bez veľkých porád, pokojne pokusom. Ale sú aj jednosmerné dvere. Akvizícia. Prepustenie polovice tímu. Povesť značky. Reštrukturalizácia. Vstup na trh, z ktorého sa nedá lacno odísť. Tam sa A/B test spraviť nedá a cena omylu sa neamortizuje cez ďalších sto pokusov.

Z toho plynie nová deliaca čiara vo firme, dôležitejšia než hranica oddelení: čiara medzi vratným a nezvratným. Všetko vratné patrí do sveta lacných pokusov a malo by sa tam presunúť čo najskôr, lebo každé vratné rozhodnutie, ktoré dnes schvaľuje porada, je plytvanie. A všetko nezvratné si zaslúži plnú váhu úsudku – toho úsudku o príležitosti z kapitoly o úsudku, ktorý stroj nepreberá.

Prečo tá čiara vo firmách chýba? Lebo porada o prognóze nie je len rozhodovací mechanizmus, je to aj divadlo statusu. Kto predpovedá, ten je dôležitý; kto navrhne test, priznáva, že nevie. Celé kariéry stoja na povesti človeka so správnym odhadom. Preto prechod na pokusy nie je technická zmena, ale kultúrna: firma musí začať odmeňovať rýchlo zabité omyly rovnako, ako dnes odmeňuje obhájené rozpočty. Kde sa to podarí, stane sa zvláštna vec: porady sa skrátia, lebo polovica sporov sa dá preložiť do vety „dobré, otestujeme, o dva týždne vieme“.

Ako vyzerajú jednosmerné dvere v bežnej slovenskej firme? Prijať alebo prepustiť kľúčového človeka. Podpísať trojročnú zmluvu s dodávateľom systému, na ktorú sa nabalí celá prevádzka. Zmeniť značku alebo cenovú pozíciu, ktorú si trh pamätá roky. Kúpiť konkurenta. Pustiť do sveta produkt pod vlastným menom skôr, než je hotový. Produkt stiahneš, dôveru nie. A jedna kategória, na ktorú sa v testovacom nadšení zabúda: rozhodnutia, ktoré nezvratnými nerobí trh, ale predpis. Čo raz spracuješ z osobných údajov, nedá sa odspracovať; čo raz nasadiš do procesu pod dohľadom regulátora, nedá sa potichu vypnúť a skúsiť inak. V regulovanom prostredí sa časť dverí, ktoré vyzerajú obojsmerne, zamkne za tebou zvonku. Pri takýchto rozhodnutiach je namiestne presný opak testovacej kultúry: spomaliť, zohnať najlepšie dostupné dáta a pred podpisom si spraviť krátku obhliadku vlastnej budúcnosti – o rok to zlyhalo; čo to

spôsobilosť? Kto na tú otázku odpovedá vetou „nič mi ne-
napadá“, nepremýšľal dosť dlho.

Paradox druhej útechy: čím viac vratných rozhodnutí presunieš na pokusy, tým vzácnejší je človek, ktorý dobre rozhoduje pri jednosmerných dverách. Prognostikov AI lacno nahrádza. Ľudí, ktorí unesú nezvratné rozhodnutie s neúplnými dátami, nie.

Samoaudit

1. Vezmi tri veľké rozhodnutia z minulého kvartálu.
Ktoré z nich boli v skutočnosti vratné, a aj tak čakali týždne na poradu?
2. Koľko pokusov mesačne tvoja firma reálne spraví?
Nie pilotov na pol roka; pokusov s meraním a verdiktom.
3. Kto u vás smie povedať „toto sú jednosmerné dvere, spomaľme“ a „toto sú obojsmerné, načo porada“? Existuje na to vôbec slovník?

Ak firmu nevlastníš: vezmi posledný spor, v ktorom tvoj argument stál na odhade. Dal sa preložiť do vety „otestujme to, o dva týždne vieme“? Kto to na porade navrhne prvý, mení tému z toho, kto má pravdu, na to, čo je pravda – a to je vplyv, ktorý nepotrebuje titul.

Krok na tento týždeň: zober jedno rozhodnutie, ktoré práve teraz čaká na schválenie, a over, či je vratné. Ak je, navrhni namiesto porady test s termínom a metrikou.

Tretia útecha – rámcovanie

Vraj raz kohosi napadlo spýtať sa Einsteina, čo by robil, keby mal na záchranu sveta hodinu. Odpovedal, že päťdesiatpäť minút by hľadal správnu otázku a päť minút by stačilo na odpoveď.

Ten citát je vymyslený. Bádatelia ho vystopovali do šesťdesiatych rokov, k nemenovanému profesorovi z Yale, a Einstein s ním nemá nič spoločné. Nechávam ho tu zámerne, aj s priznaním: je to ideálny vstup do kapitoly o tom, že znieť dobre a byť pravdou sú dve rôzne veci – a že práve schopnosť rozoznať jedno od druhého je možno to, čo zostane vzácne.

Tretia útecha totiž znie: stroj odpovedá, človek sa pýta. Vzácne bude rámcovanie – definícia problému, výber premenných, určenie hraníc. Z troch útech je táto najbližšie k pravde. Aj ona si však zaslúži tlak, nie potlesk.

Zubatá hranica

Najdôležitejší experiment o práci s AI, aký zatiaľ máme, prebehol v konzultačnej firme BCG na vzorke sedemsto-päťdesiatich ôsmich konzultantov. Časť z nich dostala k úlohám GPT-4, časť nie. Na úlohách, ktoré ležali v silách modelu, boli ľudia s AI výrazne lepší: kvalita výstupov stúpila o štyridsať percent. Potom výskumníci zadali úlohu zámerne postavenú tak, aby v nej model zvádzal k presvedčivej, ale nesprávnej odpovedi. Na tej

istej vzorke ľudí klesla úspešnosť používateľov AI o devätnásť percentuálnych bodov pod úroveň kolegov bez AI. Ten istý nástroj, tí istí ľudia. Rozdiel robila jediná vec: či úloha leží pred hranicou schopností modelu, alebo za ňou.

Autori tomu hovoria zubatá hranica. Nie je to čiara medzi ľahkým a ťažkým; model zvláda veci, ktoré ťažké sú, a padá na veciach, ktoré vyzerajú triviálne. Hranicu nevidno a s každou generáciou modelov sa posúva. Jediné, čo pomáha, je vedieť, že existuje, a úlohu rámcovať tak, aby sa dalo overiť, na ktorej strane práve stojí.

Druhý experiment hovorí to isté z inej strany, hoci je oveľa menší, a treba to povedať dopredu: šesťnásť skúsených programátorov, dvestoštyridsaťšesť reálnych úloh vo vlastných projektoch, náhodne s AI alebo bez. S AI boli o devätnásť percent pomalší – a pritom boli presvedčení, že sú o pätinu rýchlejší. Zle zarámovaná nebola úloha; zle zarámované bolo očakávanie: nástroj, ktorý pomáha inde, tu potichu pridával prácu navyše, a nikto to necítil. Pre poriadok dve výhrady. Pri šesťnástich ľuďoch je to signál, nie zákon. Porovnaj so vzorkou z BCG. A nadväzujúce meranie o rok neskôr s novšími nástrojmi vyšlo opačným smerom. Interval bol však taký široký, že sa z neho nedá čítať veľkosť efektu, len to, že sa hranica pohla. O to väčší dôvod merať, nie veriť. A merať znova každý rok.

A tretie meranie, drobnosť, ktorá by mala visieť nad každým stolom: v inom výskume stačilo zmeniť formát

zadania (nie obsah, formát) a presnosť modelu sa pohla až o desiatky percentuálnych bodov. Otázka nie je obal odpovede. Otázka je súčasť stroja.

Z tých troch meraní plyní pravidlo, ktoré sa mi vypláca viac než akýkoľvek kurz promptovania: rám musí obsahovať aj spôsob overenia. AI totiž najviac potrebuješ presne tam, kde jej výstup najmenej vieš skontrolovať – cudzí odbor, cudzí jazyk, cudzie dáta. A presne tam je najnebezpečnejšia. Preto sa pri každej úlohe za zubatou hranicou oplatí vopred rozhodnúť, ako sa odpoveď dá lacno preveriť: druhým nezávislým výpočtom, vzorkou skontrolovanou človekom, testom na malom kúsku reality. Úloha bez plánu overenia nie je zadanie, je to prosba o sebavedomú odpoveď.

Prečo je hojnosť nepriateľ

Teraz širší dôvod, prečo sa vzácnosť sťahuje k otázke. Keď odpoveď stála tisíc eur a týždeň času, zlá otázka boľela okamžite: minul sa rozpočet a nebolo čo ukázať. Boľeť bola spätná väzba. Keď odpoveď stojí centy a minúty, zlá otázka nebolí. Model ochotne vyrobí tisíc odpovedí na otázku, ktorú nikto nemal položiť, a všetky budú vyzeráť hotovo: grafy, tabuľky, sebavedomý tón. Firma sa zavalí výstupmi a rozhoduje sa horšie než predtým, lebo kontrola kvality sedela v cene, a cena zmizla.

Poznám to zblízka. Najhoršie týždne s AI v mojej vlastnej práci neboli tie, keď model zlyhával. Boli to tie,

keď bezchybne a rýchlo riešil niečo, čo som vôbec nemal riešiť. Raz som strávil väčšinu týždňa ladením funkcie, ktorú si nikto nepýtal – išlo to tak hladko, že mi nenapadlo zastaviť sa. Pri starej cene práce by ma zastavil rozpočet po prvom dni. Hojnosť nezvyšuje nároky na produkciu, tá je vyriešená. Zvyšuje nároky na optiku: čo je problém, čo je premenná, čo je hranica, čo je hotovo.

Ako potom vyzerá dobrý rám? Za tie roky som skončil pri štyroch otázkach, na ktorých trvám pred každou väčšou úlohou, či ju robí človek, alebo model. Čí je to problém a ako spoznáme, že zmizol? Čo je zámerne mimo hry? Podľa čoho sa pozná hotovo – nie „pekné“, hotovo? A ako lacno sa dá zistiť, že sme vedľa? Nič z toho nie je veda. A predsa: keď sa rám nezmesť na pol strany, úloha nie je pripravená pre nikoho, ani pre stroj. Model bez rámu nie je pomocník, je to generátor sebavedomých omylov na počkanie.

K tomu jeden starší, ale krásny dôkaz z úplne iného sveta. Výskumníci v sedemdesiatych rokoch sledovali študentov umenia pri práci so zátiším. Časť z nich rýchlo začala kresliť; časť dlho prehadzovala predmety, skúšala uhly, hľadala, čo vlastne nakresliť. Práve tí druhí tvorili diela hodnotené ako originálnejšie – a o roky neskôr z nich boli výrazne úspešnejší umelci. Formulovanie problému nebolo zdržanie pred prácou. Bola to tá práca.

Čo z útechy zostáva

Tretia útecha prežila tlak najlepšie, ale zmenila tvar. Ne-prežilo „pýtať sa je ľudská výsada“ – modely si už dnes vedia klásť pomocné otázky samy a bude to len lepšie. Prežilo niečo užšie a cennejšie: zodpovednosť za rám. Nieкто musí rozhodnúť, ktorý problém sa rieši, čo sa počíta ako úspech a kde model nemá čo robiť, lebo úloha leží za zubatou hranicou. Toto rozhodnutie sa nedá delegovať, lebo je to rozhodnutie o tom, čo sa deleguje.

Tri útechy spolu teda dávajú zvláštny obraz: úsudok o riešení padá, prognóza padá, rámcovanie sa drží, ale samo nestačí. Ako sa tie kúsky skladajú do niečoho, čo sa dá vo firme postaviť, je téma kapitoly o architektúre učenia.

Samoaudit

1. Koľko času u vás ide do formulácie problému a koľko do výroby odpovedí? Odhadni pomer pri poslednom veľkom projekte.
2. Kto smie povedať „riešime zlú otázku“ – a kedy to naposledy niekto nahlas povedal?
3. Pri ktorej úlohe ste naposledy narazili na zubatú hranicu: model znel sebavedomo a mylil sa? Ako ste na to prišli – a ako skoro?

Ak firmu nevlastníš: štyri otázky dobrého rámu sú nástroj, na ktorý nepotrebuješ nič súhlas. Použi ich na

najbližšie zadanie, ktoré dostaneš – a to, čo v ňom chýba, si vypýtaj skôr, než začneš. Vypýtať si kritériá nie je otravovanie; je to práca.

Krok na tento týždeň: vezmi jednu úlohu, ktorá práve beží, a prepíš jej zadanie tromi rôznymi spôsobmi. Porovnaj, čo model vráti. Rozptyl výsledkov ti ukáže, koľko z tvojho výsledku sedí v ráme, nie v nástroji.

Architektúra učenia

Za posledné roky som chodil po firmách s jednou súkromnou hrou: v každej som si hľadal nástenku. Skoro všade nejaká je. Volá sa inovačný program alebo banka nápadov; niekde doslova visí na stene s farebnými lístkami. Na nástenke desiatky nápadov, pri každom meno a dátum. Dátumy bývajú rok aj dva staré. Nápady tam visia ako motýle v zbierke: pekné, mŕtve, špendlíkom prepichnuté.

A potom som bol vo firme, kde nástenku nemali. Mali pondelkovú polhodinu, na ktorej každý týždeň pochovali dva-tri nápady z predošlého týždňa (nahlas, s jednou vetou prečo) a jeden pustili do testu. Žiadne lístky, žiadny program. Len obeh. Ak mi dnes niekto dá vybrať, do ktorej z tých firiem investovať, nepozriem sa na produkt. Pozriem sa, či majú nástenku, alebo pondelok.

Tri kapitoly, tri útechy, tri verdikty. Úsudok o riešení preberá stroj; drží sa len úsudok o príležitosti. Predikciu vytláča lacný pokus; drží sa len rozhodovanie pri jednosmerných dverách. Rámcovanie obstálo najlepšie, ale samo osebe je len dobre položená otázka bez rúk a nôh.

Teraz prichádza pointa, kvôli ktorej som ich rozoberal po jednom: žiadna z tých troch vecí nie je nová vzácnosť. Nová vzácnosť je to, čo ich spája.

Slučka

Predstav si, čo sa musí stať, aby firma premenila hojnosť lacného premýšľania na výsledok. Najprv niekto zarámcuje priestor: toto je problém, toto sú hranice, toto znamená úspech. Potom sa lacno vyrobí veľa možností – tu už niet čo vyhrať, generovanie je komodita. Potom sa slabé možnosti lacno vyradia; väčšinu tejto práce zvládne stroj, ako sme videli. Sľubné sa otestujú proti realite, lebo pokus je lacnejší než prognóza. Niekde padne záväzok: toto sú jednosmerné dvere, ideme. A nakoniec, a to je krok, na ktorý sa najčastejšie zabúda, sa výsledok vráti na začiatok: čo nás tento cyklus naučil o tom, ako rámcovať ten ďalší?

Rám, generovanie, vyraďovanie, test, záväzok, spätná väzba. Šesť krokov, jedna slučka. Hľadaj široko, uč sa lacno, zaväzuj sa selektívne – tak tú disciplínu zhŕňa Choudary. Rovnakým smerom ukazujú aj iní, ktorí o tom premýšľajú najdlhšie: harvardskí autori píšu o firme ako o továrni na rozhodnutia, torontskí ekonómovia o systémových riešeniach namiesto bodových, ľudia od experimentov o kultúre, v ktorej beží tisíc testov naraz. Rôzne slovníky, jedna myšlienka: výhoda nesedí v žiadnom kroku. Sedí v spojocho.

Preto môže firma s priemernými ľuďmi poraziť firmu so skvelými. Skvelý analytik v pomalejšej slučke stihne tri cykly za rok. Priemerný analytik v rýchlejšej slučke ich stihne tridsať – a slučka sa učí, takže jeho tridsiaty rám je

lepší než analytikov tretí. V starej hre vyhrávala kvalita prvku. V novej vyhráva frekvencia a kvalita obehu.

Prečo to firmy nevidia

Lebo prvky sa dajú kúpiť a spoje nie.

Prvok má rozpočtovú položku: licencia, nástroj, školenie, nový človek. Spoj je zmluva medzi oddeleniami o tom, kto komu čo odovzdá, kto smie zabiť slabý nápad bez porady, ako rýchlo sa výsledok testu dostane k tomu, kto rámcuje. Spoje nemajú dodávateľa. Nedajú sa objednať, dajú sa len prestavať – a prestavba bolí, lebo berie moc tým, ktorí ju majú z čias starej hry.

Odtiaľ najčastejší obraz, aký vo firmách vídam: AI v každom oddelení, slučka nikde. Marketing generuje, vývoj generuje, analytika generuje. Každý prvok zrýchlil, obeh nie. Hojnosť bez architektúry nie je výhodou; je to drahší chaos, v ktorom sa hromadí neprečítané. Číslam tejto choroby sa budeme venovať v kapitole o koordinácii, lebo práve tam sedí nové úzke hrdlo.

Aby slučka nezostala abstraktná, ukážem ju na najmenšom príklade, aký mám poruke, na vlastnom produkte z kapitoly o migrácii vzácnosti. Rám: o čom má e-shop písať, aby ho našli správni zákazníci; hranice dané sortimentom a sezónou. Generovanie: návrhy tém a texty robí model, desiatky naraz. Vyradovanie: druhý model škrtá témy mimo rámu skôr, než sa minie čas na písanie. Test: články idú von a realita vráti čísla – či-

tanosť, hľadanosť, objednávky. Závazok: témam, ktoré ťahajú, sa zdvihne frekvencia; slabé vetvy sa zavrú. Spätná väzba: výsledky menia rám na ďalší mesiac. Celé to obsluži zlomok človeka. Nie je to veľká veda a presne o to ide: slučka nie je výsada korporácií, je to tvar práce, ktorý sa dá postaviť aj v malom.

Ešte jedno varovanie, aby táto kapitola nevyznela ako recept. Slučka nie je nástroj, ktorý sa nasadí. Je to tvrdenie o tom, kde vo firme sedí moc: kto rámcuje, kto vyraduje, kto sa zaväzuje. Preto sa jej zavedenie tak často skončí na papieri – nakresliť ju je lacné, presunúť právomoci drahé. Či tvoja firma slučku má, sa nepozná podľa prezentácie. Pozná sa podľa toho, ako rýchlo sa zlý nápad dostane od vzniku k pohrebu.

Merateľná verzia

Aby to nezostalo v metaforách, tri čísla, ktoré sa dajú zistiť do týždňa a povedia o tvojej architektúre učenia viac než audit za desaťtisíce:

Čas obehu: koľko dní prejde od nápadu k prvému kontaktu s realitou – testu, zákazníkovi, dátam? Nie k porade o nápade; k realite.

Cena pohrebu: koľko stojí zabiť slabý nápad? Ak je odpoveď „jednu trápnu poradu“, slučka žije. Ak „pol roka, lebo už má sponzora a rozpočet“, slučka je mŕtva.

Návratnosť poučenia: keď test dobehne, dozvie sa to človek, ktorý rámcoval? Zmení sa nabudúce rám? Alebo

výsledky končia v reporte, ktorý nikto nečíta?

K trom číslam patrí posledná otázka: kto slučku vlastní? Vo väčšine firiem je odpoveď „výbor pre inovácie“ alebo „vlastne všetci“, čo znamená nikto. Slučka potrebuje jedného vlastníka s právomocou meniť spoje: skracovať schvaľovanie, rušiť porady, dávať právo pohrebu. Nie je to rola pre nadšenca do technológií; je to rola pre človeka, ktorému firma zverí kúsok moci. Ak taká rola v tvojej firme neexistuje, slučku nemáš – máš nástenku s nápadmi.

Tieto tri čísla sú aj mostom k ďalšej časti knihy. Doteraz sme sa pýtali, čo bude vzácné. Odteraz sa pýtame, čo to robí s firmou: s jej procesmi, štruktúrou, ľuďmi a mocou. Odpoveď začína tam, kde sa hojnosť výstupov prvýkrát zasekne – pri schvaľovaní.

A kde začať, ak máš firmu s dvadsiatimi ľuďmi a žiadnu slučku? Nie celofiremným programom. Vyber jeden workflow, ktorý sa opakuje aspoň raz týždenne a ktorého výsledok sa dá zmerať: cenové ponuky, nábor, obsah, reklamácie. Na ňom postav prvú slučku celú – rám na pol strany, generovanie modelom, vyradovanie podľa napísaných kritérií, malý test, záväzok, spätná väzba do ďalšieho kola. O mesiac budeš mať niečo cennejšie než výsledok: budeš mať vo firme jeden živý príklad, na ktorý sa dá ukázať. Slučky sa nešíria smernicou, šíria sa závisťou medzi oddeleniami.

Samoaudit

1. Nakresli slučku svojej firmy: rám, generovanie, vyradovanie, test, záväzok, spätná väzba. Ktorý spoj chýba úplne?
2. Zmeraj tri čísla z kapitoly: čas obehu, cenu pohrebu, návratnosť poučenia. Ktoré je najhoršie?
3. Kto slučku vlastní? Ak je odpoveď „všetci“ alebo „výbor“, je to odpoveď „nikto“.

Ak firmu nevlastníš: slučku firmy neprestavíš, ale vlastnú áno. Zmeraj tie isté tri čísla na svojej práci – ako dlho trvá, kým sa tvoj návrh dotkne reality, koľko stojí zabiť vlastný zlý nápad, a či sa k tebe vôbec vráti výsledok toho, čo odovzdáš. Tretie číslo býva nula a je to najlepší dôvod, prečo si ho pýtať.

Krok na tento týždeň: vyber najpomalší spoj a sprav jednu zmenu, ktorá ho zrýchli o polovicu – kratší schvaľovací reťazec, automatický report z testu, právo zabiť nápad bez porady. Nič nekupuj.

Koordinácia, nové hrdlo

Piatok poobede v softvérovej firme, ktorú poznám. Vývojový tím mal rekordný týždeň: štyridsať dokončených zmien, dvojnásobok oproti minulému roku. Polovicu kódu napísali agenti. Nálada dobrá, čísla rastú, vedenie spokojné.

V pondelok som sedel u šéfa vývoja. Mal otvorený zoznam zmien čakajúcich na jeho kontrolu. Tridsaťdva položiek. „Toto je môj víkend,“ povedal. „A budúci víkend tiež.“ Tím produkuje dvakrát rýchlejšie; on číta rovnako rýchlo ako pred rokom. Firma si kúpila dvojnásobnú výrobu a dostala k nej frontu pred jedným človekom.

Toto nie je anekdota o jednej firme. Toto je najlepšie zmapovaná choroba AI éry.

Číslo choroby

Spoločnosť Faros analyzovala telemetriu vyše desaťtisíc vývojárov z viac než tisícky tímov a porovnala tímy s vysokou a nízkou adopciou AI. Hneď výhrada, ktorá k tomu meraniu patrí: Faros predáva nástroj na meranie vývojárskych tímov, takže hlási vlastné dáta o vlastných zákazníkoch a nikto ich nezávisle neoveril. Beriem ich preto ako najlepší dostupný obraz, nie ako dôkaz – a všimam si hlavne to, že smer sedí s meraniami, ktoré s Farosom nemajú nič spoločné. Tímy s vysokou adopciou do-

končili o dvadsaťjeden percent viac úloh a odovzdali takmer dvojnásobok zmien. Potiaľ reklama. Teraz zvyšok: čas čakania na kontrolu kódu stúpol o deväťdesiatjeden percent, veľkosť odovzdávaných zmien o vyše stopäťdesiat percent, chybovosť o deväť percent. A ukazovatele výkonnosti na úrovni celej organizácie? Bez merateľného zlepšenia. Jednotlivci zrýchlili, firma nie. Autori štúdie to zhrňajú suchou vetou: úzkym hrdlom sa stalo ľudské schválenie.

Do toho zapadá experiment, ktorý sme videli v kapitole o rámcovaní, z druhej strany: skúsení vývojári boli s AI o devätnásť percent pomalší, hoci si mysleli, že sú rýchlejší. Kde sa tá neviditeľná strata brala? Z overovania. Prečítať, pochopiť a opraviť cudzí výstup je práca, a keď výstupov pribudne dvojnásobok, tá práca niekde musí sedieť. Dáta z nástrojov na kontrolu kódu (vlastné čísla výrobcu) ukazujú, že pri strojovo písanom kóde nachádzajú kontrolóri skoro dvakrát viac problémov a seniorovi trvá kontrola niekoľkonásobne dlhšie. Výroba zlacnela; dôvera v to, čo sa vyrobilo, nie.

A nemusí ísť o softvér. Vo výrobnej firme to vyzerá takto: cenové ponuky, ktoré technolog pripravi za hodiny namiesto dní, ležia v priečinku a čakajú na podpis konateľa. A ten ich číta rovnako rýchlo ako pred rokom, medzi dvomi cestami za zákazníkmi. Zákazka sa pritom často nevyhráva cenou, ale tým, kto sa ozve prvý, takže fronta pred jedným podpisom nie je zdržanie. Je to prehratá zákazka. Tá istá mechanika beží vša-

de, kde AI zrýchlila produkciu a schvaľovania sa nedotkla: právne oddelenie, ktoré má zrazu na stole päť verzií zmluvy namiesto jednej. Marketing, ktorý vie vyrobiť dvadsať kampaní, ale rozpočet schvaľuje tá istá porada raz mesačne. Analytika, ktorá chrlí reporty rýchlejšie, než ich ktokoľvek stíha čítať, takže sa rozhoduje po starom – pocitom. Hojnosť sa v takejto firme nemení na výsledok. Mení sa na frontu.

Matematika stropu

Prečo sa zrýchlenie jednotlivcov nesčítava do zrýchlenia firmy, má aj čistú matematickú podobu a oplatí sa ju raz vidieť, lebo potom ju vidno všade. Predstav si postup, kde deväťdesiat percent času zaberá výroba a desať percent schvaľovanie. Teraz výrobu zrýchlí hoci desaťnásobne: deväťdesiat percent času sa scvrkne na deväť. Celkový čas klesol zo sta na devätnásť – a pod desať sa systém nedostane, ani keby bola výroba okamžitá: tých desať percent schvaľovania sa stalo viac než polovicou celku a každé ďalšie zrýchlenie výroby s tým nepohne. Strop celého systému určuje krok, ktorý nikto nezrýchlil. Inžinieri tomu hovoria Amdahlov zákon a autori štúdie Faros sa naň odvolávajú výslovne: firmy si desaťnásobne zrýchlili výrobu a strop im drží ľudské schválenie.

V praxi je to ešte horšie než na papieri, lebo pomalý krok nestojí, on rastie. Pred pomalým krokom sa tvo-

rí zásoba rozrobenej práce a zásoba má vlastné náklady: kontext sa zabúda, priority sa prehadzujú, polovica vecí v zásobe medzitým zastará a robila sa zbytočne. Fronta nie je neutrálne čakanie. Fronta je stroj na znehodnocovanie hotovej práce.

Prečo sa koordinácia nedá kúpiť

Tu je jadro kapitoly. Produkcia sa dá kúpiť: licencia, agent, dodávateľ. Koordinácia sa kúpiť nedá, lebo to nie je vec. Je to spôsob, akým sú vo firme rozdelené právomoci: kto smie čo schváliť, kto komu čo odovzdáva, kto nesie následok. Tá štruktúra vznikla vo svete, kde bola produkcia drahá – a v tom svete dávala zmysel. Keď je výroba pomalá, oplatí sa každý výstup poriadne skontrolovať; kontrola je lacná v porovnaní s výrobou. Keď výroba zlacnie stonásobne a kontrola zostane rovnaká, pomer sa obráti. Zrazu je najdrahšou vecou vo firme podpis.

Preto sa hodnota presúva k ľuďom, ktorí vedia navrhnúť, ako má dôvera tiecť: čo sa kontroluje po jednom, čo dávkou, čo vôbec; kde stačí strojová kontrola so vzorkou pre človeka; ktoré rozhodnutie znesie chybu, lebo je vratné, a ktoré nie. Všimni si, že to je iná zručnosť než „vedieť používať AI“. Je to zručnosť stavať systém okolo nej – a je vzácna, lebo sa jej nikto neučil. Starý svet ju nepotreboval.

Šéf vývoja z úvodu kapitoly to nakoniec vyriešil bez

jediného nákupu. Rozdelil zmeny do troch pásiem: nízke riziko schvaľuje stroj a človek vidí náhodnú vzorku, stredné riziko číta ktorýkoľvek senior, nie práve on, a vysoké riziko (platby, dáta, bezpečnosť) číta on, ale má ich päť za týždeň, nie tridsaťdva. Priepustnosť sa strojnásobila. Nič z toho nebolo technológiou. Bola to prestavba dôvery.

Kým sa pustíš do vlastných pásiem, jedno rozlíšenie, bez ktorého sa táto rada v časti firiem zmení na problém. Nie každá kontrola je manažérske rozhodnutie. Časť kontrol vo firme existuje preto, že tak znie predpis: štyri oči pri platbe, ľudský dohľad nad automatickým rozhodnutím o klientovi, doložená auditná stopa. Tie sa neprepisujú poradou a nepatria do pásma „schvaľuje stroj“. Preto prvý krok prestavby nie je kresliť pásma, ale rozdeliť existujúce kontroly na dve kopy: tie, ktoré niekto kedysi zaviedol, lebo výroba bola drahá, a tie, ktoré máš na papieri od regulátora alebo z vlastnej normy. Prvá kopa je celá na stole. Druhá sa dá zjednodušiť, zautomatizovať v podkladoch a zrýchliť v odovzdávkach, ale nesmie zmiznúť – a keď sa o to niekto pokúsi, prestavba dôvery sa skončí zisteniami z auditu.

Pre regulovanú firmu z toho plynie aj dobrá správa, ktorá sa v jej vlastnej frustrácii stráca. Kto má katalóg modelov, vlastníkov rizika, schvaľovacie limity a dokumentované rozhodnutia, má už postavené presne to lešenie, na ktorom sa tri pásma dajú obhájiť – a jeho menej regulovaný konkurent ho musí stavať od nuly. Byť pod

dohľadom je brzda pri rozbehu a výhoda pri zákrute.

A potom je tu najstarší koordinačný nástroj firmy: porada. Porada je drahá synchronizácia: desať ľudí, jedna hodina, plat kráť desať. Vznikla vo svete, kde sa informácie inak šíriť nevedeli. Vo firme, kde agenti pripravujú podklady a rozhodnutia sa dajú zapisovať priebežne, sa väčšina porád dá nahradiť dvomi vecami: písaným rámom (kto čo navrhuje, dokedy sa dá namietat') a krátkym verdiktom. Nie je to novinka z AI éry, takto roky fungujú dobré softvérové firmy. AI však robí tú výmenu naliehavou: keď produkcia beží rýchlosťou minút, koordinácia rytmom „stretne sa v utorok“ je ručná brzda. Skús si na jeden týždeň spočítať cenu porád (ľudia kráť hodiny kráť priemerná sadzba) a porovnaj ju s cenou všetkých AI licencií. Vo väčšine firiem, v ktorých som to videl, vyhrali porady o násobky. Šetrí sa na nesprávnom mieste.

Kde hľadať svoje hrdlo

Vlastné koordinačné hrdlo sa hľadá ľahko, lebo bolí. Je to miesto, kde sa hromadí hotová, nepoužitá práca. Ponuky čakajúce na schválenie konateľa. Kampane čakajúce na schválenie značkou. Kód čakajúci na kontrolu. Reporty, ktoré nikto nečíta. Otázka pritom neznie, ako frontu zrýchliť – to je opäť optimalizácia mŕtvej hry. Otázka znie, či má fronta vôbec existovať: čo z toho sa dá presunúť do pásma „schvaľuje stroj,

človek vidí vzorku“, čo do pásma „schváli ktokoľvek kompetentný“ a čo si naozaj zaslúži tvoje oči.

Mimochodom, presne tu sa rozhoduje aj o tom, či sa investícia do AI vôbec prejaví vo výsledovke. Ale to je téma kapitoly o cintoríne pilotov.

Samoaudit

1. Kde sa u vás hromadí hotová, nepoužitá práca? Vymenuj tri fronty a pri každej meno človeka, pred ktorým stojí.
2. Zmeraj pri jednej úlohe pomer: koľko hodín trvala výroba a koľko dní čakanie na schválenia. Ak čakanie vyhráva, hrdlo nie je v produkcii.
3. Ktoré schválenia existujú len preto, že výroba bývala drahá? Čo by sa reálne stalo, keby ich prevzal stroj so vzorkou pre človeka?

Ak firmu nevlastníš: zisti, v ktorej fronte stojí tvoja vlastná práca a čo z nej stihne zastarať, kým čaká. To číslo (hodiny výroby verzus dni čakania) je najsilnejší argument, aký môžeš priniesť tomu, kto pred frontou stojí. Nie je to sťažnosť, je to meranie.

Ak dodávaš do cudzej firmy: časť tvojich front stojí u klienta a jeho právomoci neprepíšeš. Prepísať sa dá zmluva – čo sa schvaľuje po jednom, čo dávkou a čo vôbec, patrí do nej rovnako ako cena.

Krok na tento týždeň: vyber jednu frontu a rozdeľ ju do troch pásiem podľa rizika ako šéf vývoja z tejto kapi-

toly. Nekupuj nič; len prepíš, komu sa čo verí – a najprv si over, ktoré kontroly prepísať nesmieš.

Cintorín pilotov

Na demo dni to vyzeralo skvele. Pilot AI asistenta pre zákaznícku podporu: odpovede rýchlejšie o tretinu, tím nadšený, prezentácia s grafom hore doprava. Potlesk, káva, fotka na firemný LinkedIn.

O štrnásť mesiacov sedím v tej istej firme s finančnou riaditeľkou. Listuje vo výsledovke: „Ukážte mi, kde to je.“ Nie je to tam. Náklady na podporu nepadli, ľudí je toľko, koľko bolo, zákazníci sa nestážujú menej. Pilot pritom nezlyhal – všetko, čo sľúbil, splnil. Odpovede naozaj boli rýchlejšie o tretinu. Len sa ukázalo, že rýchlejšia odpoveď v nezmenenom systéme nič nestojí ani nič neprináša: ľudia na podpore čakajú na schválenie eskalácie rovnako dlho, zmluvný SLA sa nezmenil, cenník tiež nie.

Takýchto pilotov som videl desiatky a čísla hovoria, že nie som výnimka. Najcitovanejší údaj hovorí o deväťdesiatich piatich percentách firemných AI pilotov bez merateľného dopadu – a keďže sa ním dnes máva na každej konferencii, treba k nemu povedať tri veci. Meria dopad na výsledovku, nie funkčnosť: pilot, ktorý robí presne to, čo sľúbil, sa do tých deväťdesiatich piatich percent počíta. Vzorkou sú veľké firmy, nie e-shop s desiatimi ľuďmi. A metodika sa medzi prieskumami líši natoľko, že by som to číslo nedával na slajd bez tejto vety pod ním. Neupínaj sa naň; podstatný je vzorec, ktorý potvrdzuje aj vlastná skúsenosť každého, koho som sa pýtal: piloty

plnia sľuby a nemenia výsledovky.

Bod verzus systém

Prečo, to pomenovali torontskí ekonómovia Agrawal, Gans a Goldfarb. Napísali to už v roku 2022, skôr než prišla vlna sklamania. Rozlišujú bodové riešenie a systémové riešenie. Bodové riešenie vezme jeden krok v existujúcom postupe a spraví ho lacnejším alebo rýchlejšim. Systémové riešenie predstavia postup okolo novej možnosti. Ich predpoveď znela: bodové nasadenia AI prinesú sklamanie, lebo najväčšia hodnota technológie sa uvoľní až prestavbou. Presne to sa stalo.

Mechanika je pritom až trápne jednoduchá a videli sme ju v tejto knihe dvakrát. Elektrina: veľký motor namiesto parného stroja nič nezmenil, malé motory pri každom stroji prepísali fabriku – ale až keď niekto prekreslil pôdorys. Netflix: streaming ako „požičovňa cez internet“ bol bodové riešenie; portfólio bez slotov bolo prestavbou. Pilot je veľký motor v strede haly. Funguje, dá sa odfotiť, pôdorys nechal tak.

K tomu jedna jemnejšia vec z toho istého torontského pera. AI predikcie majú varianciu: niekedy skvelé, niekedy vedľa. V pevne previazanej firme, kde na seba kroky tesne nadväzujú, sa výkyv jedného kroku šíri ďalej ako vlna – a firma sa pred ňou prirodzene bráni tým, že strojové rozhodnutia obloží kontrolami. Výsledok poznáš z kapitoly o koordinácii: fronta. Modulárna firma,

kde majú kroky vôľu a jasné rozhrania, vlnu utlmí a môže si dovoliť nechať stroj konať. Inými slovami, to, koľko úžitku z AI vytiahneš, nezávisí od modelu, ale od toho, ako tesne máš zviazanú organizáciu.

Najdrahší hrob na cintoríne

Aby nevznikol dojem, že pochovávajú len malé firmy s malými rozpočtami: najslávnejší hrob patrí IBM. Watson for Oncology mal revolučne radiť onkológom pri liečbe rakoviny; prestížne centrum MD Anderson v Texase doň postupne vložilo vyše šesťdesiat miliónov dolárov, kým projekt v roku 2017 zastavilo. Nie preto, že by technológia nevedela nič – preto, že ju nasadili ako bodové riešenie do nezmeneného sveta: dáta nemocnice sa s ňou nekamarátili, lekári jej odporúčania nemali kde a prečo používať, zodpovednosť za rozhodnutie zostala tam, kde bola. Miliónový pilot zlyhá rovnako ako tisícový, len to dlhšie trvá a hlasnejšie to počuť.

Jedna dôležitá obhajoba pilotov, nech s vaničkou nevylejeme aj dieťa: pilot je legitímny nástroj, keď odpovedá na otázku o schopnosti. Zvládne model naše dáta? Udrží kvalitu na našich prípadoch? Na to je malý ohraničený pokus presne správna forma. Zlyhanie začína, keď sa odpoveď na otázku o schopnosti vydáva za odpoveď na otázku o hodnote. „Model to zvládne“ a „firme sa to oplatí“ sú dve rôzne tvrdenia a medzi nimi stojí celá pre-

stavba postupu, moci a metrík. Pilot vie doručiť len to prvé.

Ako spoznať pilota, ktorý nikam nevedie

Za tie roky sa mi osvedčili tri kontrolné otázky, ktoré oddeľia pilota od prestavby skôr, než minie rozpočet.

Prvá: čo sa zruší, ak pilot uspeje? Nie „čo bude rýchlejšie“ – čo prestane existovať: rola, porada, formulár, krok. Ak odpoveď neexistuje, pilot meria zrýchlenie mŕtvej hry. Druhá: v akej metrike sa úspech prejaví a kto tú metriku vlastní? Ak je odpoveďou metrika kroku (čas odpovede), a nie metrika systému (náklad na vyriešeného zákazníka, priepustnosť, marža), výsledok sa do výsledovky nikdy nedostane. Tretia: kto má mandát zmeniť postup, keď pilot uspeje? Toto je najčastejší tichý zabijak. Pilot beží v IT alebo v inováciách, ale postup vlastní prevádzka. A tá pri úspechu pilota nič meniť nemusí a väčšinou ani nechce. Pilot bez mandátu na prestavbu je výlet, nie experiment.

Lenže odpoveď „mandát nemá nikto“ je vo veľkej firme taká bežná, že kapitola by bola zbabelá, keby na nej skončila. Tak teda: mandát sa dá vyrobiť, len to nie je technická práca a trvá to mesiace. Vyrába sa v troch krokoch. Prvý: nájsť sponzora, ktorý má na prestavbe vlastný záujem – nie CIO, ale toho, komu prestavba zlepší číslo, za ktoré ho hodnotia. Kým je AI projekt cudzou položkou v niekoho rozpočte, ostane cudzí. Druhý: do-

stať dôsledok prestavby do jeho cieľov na ďalší rok, a to písomne. Prestavba, ktorá nie je v ničích cieľoch, prehrá s čímkoľvek, čo v nich je. Tretí: priniesť predstavenstvu iné zadanie, než akým je AI roadmapa. Roadmapa neobsahuje rozhodnutie: zoznam nástrojov a termínov sa dá schváliť bez toho, aby ktokoľvek čokoľvek zrušil. Zadanie, ktoré rozhodnutie obsahuje, znie ako veta z tejto kapitoly: ak pilot uspeje, zrušíme X. Schvaľuje sa tá veta, nie ten pilot. Kto si takúto vetu nechá odsúhlasiť dopredu, kupuje si mandát lacnejšie, než by ho kúpil ktorýmkoľvek projektom. Kto ju nedostane odsúhlasenú, vie o svojej firme viac, než zistil za osem pilotov.

Všimni si, že ani jedna z tých otázok nie je technická. Preto ich nevie zodpovedať dodávateľ. A preto je „ktorý nástroj kúpiť“ (otázka z úvodu tejto knihy) taká zvodná: má odpoveď v cenníku. Otázky z tejto kapitoly majú odpoveď v moci, a tú cenník nerieši.

Z toho plynie aj rada k počtu. Firmy v panike z AI rozbiehajú piloty po desiatkach, nech sa niečo chytí. Je to pochopiteľné a je to presný opak toho, čo funguje. Desať pilotov bez mandátu na prestavbu je desať hrobov; lepšie sú dva, nanajvýš tri, ale so všetkým, čo k prestavbe patrí: metrika systému, vlastník z prevádzky, vedenie, ktoré sa dopredu zaviazalo, že pri úspechu zruší, čo treba zrušiť, a vopred napísané kritériá života a smrti. A ešte jedno pravidlo, ktoré znie mäkko a je zo všetkých najtvrdšie: dátum pohrebu. Každý pilot dostane pri narodení deň, keď sa vyhodnotí

a buď povýši na prestavbu, alebo pochová. Bez dátumu pohrebu sa z pilota stane inštitúcia – bude žiť roky, nikomu nebude prekážať a nikdy nič nezmení. Cintoríny sú plné pilotov, ktoré nikto nezabil; preto tak páchnu rozpočtom.

Finančná riaditeľka zo začiatku kapitoly si tie tri otázky odvtedy dáva pred každým schválením pilota. Hovorí, že schvaľuje menej pilotov a viac prestavieb. A že to druhé je drahšie na odvahu a lacnejšie na peniaze.

Samoaudit

1. Spíš zoznam AI pilotov za posledné dva roky. Pri každom: je dnes vo výsledovke? Ak nie, ktorá z troch otázok sa vtedy nepoložila?
2. Pri aktuálne bežiacom pilote: čo sa zruší, ak uspeje? Napíš to jednou vetou. Ak veta neexistuje, pomenuj, čo pilot v skutočnosti meria.
3. Kto u vás má mandát prestavať postup naprieč oddeleniami? Konkrétne meno. Ak také meno nie je, piloty nemajú kam ústiť.

Ak firmu nevlastníš: tie isté tri otázky sú použiteľné aj zdola a sú najlacnejší spôsob, ako sa dostať k rozhodovaniu. Opýtať sa „čo sa zruší, ak nám to vyjde?“ na porade o pilote nie je drzosť; je to otázka, ktorú si nikto iný nepoloží, a človek, ktorý ju položí druhýkrát, býva ten, koho začnú volať skôr.

Krok na tento týždeň: jednému bežiacemu pilotu dopíš chýbajúcu časť – metriku systému, vlastníka metriky a vetu „ak uspeje, zrušíme X“. Ak sa to nedá, zvaž, či pilota nezavrieť skôr, než minie zvyšok rozpočtu.

Ktorý workflow má zmiznúť

Marec, zasadačka módnej firmy. Na stole plán jesennej kolekcie: moodboardy, prognózy trendov, objednávky látok, termíny fotenia katalógu. Pol roka práce desiatich ľudí, státisíce eur viazané v rozhodnutiach, ktoré sa overia až v septembri – keď zákazníčky jesennú kolekciu budú kupia, alebo nie.

V tom istom čase niekde v Kantone nahrá systém firmy Shein do e-shopu niekoľko tisíc nových modelov. Nie na sklade – ako návrhy. Z každého sa vyrobí skúšobná šarža sto až dvesto kusov. O dva-tri dni dáta povedia, čo sa kliká a kupuje; víťazi idú do veľkovýroby, porazení miznú. Od návrhu po predaj zhruba týždeň. Rest of World spočítal, že Shein pridáva rádovo dvadsaťkrát viac nových položiek než Zara a H&M dokopy. K tomu jedna povinná veta: ten istý model má zdokumentované vážne problémy s podmienkami u dodávateľov, kvalitou a ekológiou; v tejto knihe nie je vzorom cnosti. Je tu ako dôkaz mechaniky.

Workflow, keďže to slovo bude v tejto kapitole padať často: ustálený postup práce – kto čo komu odovzdá, v akom poradí a s akým schválením. Nie softvér, nie oddelenie. Postup.

Lebo tu je otázka, ktorú si módna firma z prvého odseku nikdy nepoložila: Shein nezrýchlil plánovanie kolekcií. Shein plánovanie kolekcií zrušil. Nahradil prognózu trhom. Celý ten polročný workflow (porady o tren-

doch, prognózy, stávky na sklad) existoval len preto, že výroba malých sérií a rýchla spätná väzba boli drahé. Keď zlacneli, proces nestratil efektívnosť. Stratil dôvod.

Zrušené, nie zrýchlené

Ten vzorec sa opakuje naprieč odvetvami a treba ho vidieť čisto, lebo sa ľahko zamieňa s obvyčajnou automatizáciou.

Uber Freight, logistická vetva Uberu, nasadil sieť vyše tridsiatich AI agentov na sprostredkovanie nákladnej dopravy: párovanie zásielok s dopravcami, cenotvorbu, dohadovanie termínov, sledovanie. Tisíce úkonov denne bežia bez človeka; dohodnutie termínu je rýchlejšie o vyše tretinu, prázdne kilometre klesli o desatinu až sedminu. Pozor na presnosť, lebo tento príklad sa často rozpráva prehnane: dispečeri nezmizli. Firma sama zdôrazňuje, že ľudia a AI pracujú ruka v ruke. Čo sa zmenilo, je predvolený stav: rutinná koordinácia beží bez človeka a ľudia riešia výnimky. Dispečing ako nepretržitá ľudská činnosť prestal existovať; dispečing ako dozor nad výnimkami ostal.

A Figma, nástroj, v ktorom dnes navrhuje väčšina digitálneho sveta. Jej príbeh sa často rozpráva ako „lepší kresliaci program“, ale čísla hovoria iné: z vyše trinástich miliónov mesačných používateľov sú dve tretiny nediaznéri – produktoví manažéri, vývojári, marketéri. Figma nevyhrala kreslením; Sketch kreslil dobre. Vyhrala

tým, že zrušila handoff: rituál, v ktorom dizajnér exportuje obrázky, zabalí ich, pošle, zvolá poradu a vysvetľuje vývojárom, čo myslel. Keď všetci pracujú v jednom zdieľanom súbore, ten workflow nemá čo robiť. Adobe za túto pozíciu ponúklo dvadsať miliárd dolárov. Nie za kresliace nástroje, za zrušený proces.

Tri firmy, jeden princíp: najväčší zisk z novej technológie neleží v zrýchlení postupu, ale v jeho škrtnutí. A preto je otázka „ako tento proces zrýchliť s AI“ slabá otázka. Silná znie: existoval by tento proces, keby firma vznikla dnes?

Slovenská verzia

Aby to neznelo, že škrtat' workflow vedia len giganti s miliardami: najkrajší príklad z mojej praxe má štyroch zamestnancov. Veľkoobchod, ktorému denne chodili objednávky e-mailom, v prílohách, v tele správy, v piatich formátoch podľa nálady zákazníka. Jedna pracovníčka ich celé dopoludnie prepisovala do systému. Keď sme sa rozprávali o AI, firma chcela „niečo, čo jej pomôže prepisovať rýchlejšie“. Klasická otázka starej hry. Nasadili sme namiesto toho spracovanie, ktoré objednávky číta a zapisuje samo a človeku ukáže len tie, pri ktorých si nie je isté – zhruba jednu z desiatich. Prepisovanie ako proces zaniklo. Pracovníčka dnes robí to, na čo predtým nebol čas: volá zákazníkom, rieši problémy skôr, než sa z nich stanú reklamácie, a mi-

mochodom kontroluje aj tú jednu neistú objednávku z desiatich.

Všimni si dve veci na tom príbehu. Po prvé, otázka „ako prepisovať rýchlejšie“ by viedla ku kúpe nástroja a proces by žil ďalej. K škrtu viedla otázka „prečo sa tu vlastne prepisuje“. Odpoveď bola „lebo integrácia bývala drahá“, čo už neplatilo. Po druhé, človek z procesu nezmizol s procesom. Presunul sa k práci, ktorá má vyššiu cenu a ktorú stroj nevie. Nie je to zákon prírody, je to rozhodnutie – a čo sa stane, keď firmy rozhodnú opačne, rozoberieme v časti o ľuďoch.

Po tomto príbehu mi vždy príde tá istá otázka: koľko to stálo a kedy sa to vrátilo. Číslo klienta nezverejním. Aj tak by ti boli na nič, tvoja firma má vlastné. Cennejší je prepočet, ktorý na tento typ škrtu sadne vždy a má štyri riadky. Koľko hodín denne proces zožerie a koľko stojí hodina aj s odvodmi? Vynásob to dvestopäťdesiatimi pracovnými dňami a máš ročnú cenu procesu; už tu sa väčšina firiem zľakne, lebo to číslo nikdy nevidela pokope. Koľko stojí nasadenie raz a koľko mesačne? Aký podiel prípadov spracuje stroj sám? Pri čítaní dokladov je realistické niekde medzi polovicou a deviatimi desiatimi, nie sto percent. A napokon: ročnú cenu procesu vynásob podielom, ktorý prevezme stroj, vydeľ dvanásťmi a odrátaj mesačnú prevádzku. To je čistá mesačná úspora; vydeľ ňou jednorazový náklad a vyjde počet mesiacov do bodu zvratu. Dosaď si svoj najotravnejší proces. Dve poznámky, aby bol prepočet poctivý: na stranu

nákladov patrí aj čas vlastných ľudí pri nasadení a údržba pravidiel z konca tejto kapitoly – býva to položka, ktorá z peknej návratnosti spraví priemernú. A ak ti vyjde, že sa to neoplatí, je to cennejšie zistenie než ktorýkoľvek môj príklad.

Modelová strojárka: kde v hale nie je nič na škrtnutie

Doteraz sa v tejto kapitole škrtalo v móde, v logistike, v dizajne a v obchode. Prejdeme teraz do sveta, ktorý sa v knihách o AI nespomína skoro nikdy, hoci u nás živí najviac ľudí – do výroby. Aby bolo jasné, s čím pracujem: nasledujúca firma nie je môj klient a nie je to prípadová štúdia. Je to model poskladaný z mechaniky, ktorú kniha doteraz doložila, a zo zadaní, aké v takých firmách vidím. Čísla v ňom zámerne nie sú; sú v prepočte na predchádzajúcich stranách a patria tebe.

Modelová strojárka: osemdesiat ľudí, zákazkové obrábanie, päť stálych odberateľov. Predáva diely podľa cudzieho výkresu, v tolerancii, ktorú zákazník meria, s materiálovým atestom a s termínom na rampe. Tri vzácnosti takejto firmy rozoberá kapitola o migrácii vzácnosti: ľudia, čo toleranciu udržia, proces, čo ju zopakuje, a podpis pod atestom. Prvých dvoch sa AI netýka: upínanie a meranie zostávajú v rukách. Tretiu dokonca zhodnocuje z dôvodov, ktoré rozoberá kapitola o balíkoch dôvery. V hale teda nie je čo škrtat,

a to je poctivý výsledok auditu, nie úhybný manéver.

Lenže firma nie je len hala. Okolo nej je kancelária a v nej sedí proces, ktorý vznikol z drahej vzácnosti a nikto si to už nepamätá: cenová ponuka. Príde dopyt s výkresom. Technológ ho prečíta, určí postup operácií, odhadne časy, dohľadá materiál, spraví kalkuláciu. Trvá to dni. Robia to dvaja-traja najskúsenejší ľudia vo firme – teda tí, ktorých je najmenej a ktorí sú potrební aj inde. A tu je detail, ktorý rozhoduje: taká firma neprehráva zákazky cenou. Prehráva ich tým, že sa ozve neskoro.

Stará hra sa pýta, ako kalkuláciu zrýchliť. Kúpi sa nástroj, technológ kliká rýchlejšie, ušetrí sa pár hodín, proces žije ďalej. Nová hra sa pýta, prečo sa vôbec každá ponuka počíta od nuly. Odpoveď: lebo poznanie z odrobených zákaziek (čo sme podobné robili, keďko to naozaj trvalo, kde sa odhad rozišiel so skutočnosťou) neseďí v systéme, ale v hlavách tých dvoch-troch ľudí. Bolo drahé ho odtiaľ dostať von. To práve prestalo platiť. Keď sa história zákaziek stane dátami, kalkulácia prestane byť odhadom a stane sa dotazom do vlastnej minulosti, ktorý technológ kontroluje a dopĺňa o to, čo je na tomto dopyte nové. To nie je zrýchlená kalkulácia. To je zrušená kalkulácia od nuly.

A teraz to najdôležitejšie, lebo tu sa modelová strojárka stretne so zvyškom knihy. Čo sa stane, keď ponuky začnú chodiť za dve hodiny namiesto za štyri dni? Nič – kým každá ponuka čaká na podpis konateľa, fronta sa len presunula o krok ďalej a firma si kúpila rýchlejšie

šiu výrobu čakania. To je hrdlo z kapitoly o koordinácii, v strojárskej podobe. A druhá vec: prevádzkové dáta, ktoré tým vzniknú (čo koľko naozaj trvá, kde odhad zlyháva, ktorá zákazka je zisková a ktorá nie), nemá žiadny konkurent a kúpiť sa nedajú. To je tá malá továrnička z kapitoly o trhovisku, presne v komoditnej zóne. Firma, ktorá si tie dáta roky odkladá, prestane súťažiť o to, kto je lacnejší, a začne o to, kto vie skôr a s istotou povedať áno.

Prečo procesy prežívajú svoj dôvod

Keby to bolo také jednoduché, firmy by si škrtali samy. Neškrtajú, a dôvod je štrukturálny: proces má vlastníka, rozpočet a KPI. Jeho zrýchlenie má sponzora, lebo vlastník rád vykáže úsporu. Jeho zrušenie nemá nikoho; rušiteľ by škrtal vlastnú kompetenciu, vlastných ľudí, vlastnú položku v organizačnej schéme. Preto firmy prirodzene tiahnu k pilotom z kapitoly o cintoríne: pilot proces šetrí, prestavba ho ohrozuje. Nikoho pritom netreba obviňovať zo zlej vôle; systém sa správa presne tak, ako je nastavený. Len treba vedieť, že škrtáciu otázku nikdy nepoloží ten, koho proces živí. Musí prísť zvonku procesu – od vedenia alebo od konkurenta. Jedno z toho si môžeš vybrať.

Praktický postup, ktorý používam pri auditoch: zoznam desiatich najdrahších procesov firmy (ľudia krát čas krát frekvencia) a pri každom jedna otázka – ktorá

drahá vec z čias vzniku procesu ho drží pri živote? Prognoza bola drahá. Malá séria bola drahá. Odovzdanie informácie medzi profesiami bolo drahé. Kontrola bola drahá. Potom druhá otázka: koľko z toho je ešte drahé dnes? Tam, kde sa odpoveď za posledné tri roky zmenila, je kandidát na škrt. Nie na zrýchlenie. Na škrt.

Posledná vec, aby kapitola nevyznela ako óda na škrtanie: workflow aj vznikajú. Keď zanikne prepisovanie objednávok, vznikne údržba pravidiel, podľa ktorých stroj číta. Keď zanikne plánovanie kolekcií, vznikne správa testovacej slučky: kto navrhuje šarže, kto stráži, aby dáta neklamali, kto rozhoduje o škálovaní. Nové workflow bývajú menšie a sedia bližšie k rozhodnutiam než k výrobe, ale sú skutočné a niekto ich musí navrhnúť skôr, než sa poskladajú samy a zle. Dobrý test prestavby preto nie je „koľko procesov sme zrušili“, ale či za každým škrtom vieš pomenovať menší nový proces, ktorý drží kvalitu toho, čo teraz beží samo. Ak nevieš, nejde o škrt workflow – ide o koniec kontroly.

Samoaudit

1. Vyber tri najdrahšie procesy firmy. Pri každom: ktorá vzácnosť z čias jeho vzniku ho drží pri živote – a je ešte vzácna?
2. Ktorý proces by nevznikol, keby firma štartovala dnes? Napíš, čo by ho nahradilo: trh, test, zdieľaný nástroj, nič?

3. Kto by prehral, keby ten proces zajtra zmizol? To meno vysvetľuje, prečo ešte žije. A druhá polovica tej istej otázky, na ktorú sa zabúda: čo tomu človeku ponúkneš, aby nemal dôvod proces brániť?

Ak firmu nevlastníš a to meno je tvoje: čítaj to ako predstih, nie ako rozsudok. Proces, ktorý ťa živí, sa raz škrtne bez ohľadu na to, kto ho bráni – ale ten, kto vie prvý povedať, čo namiesto neho bude treba strážiť, býva ten, kto to strážiť dostane. Pracovníčka z veľkoobchodu, o ktorej bola reč, neprišla o miesto tým, že prepisovanie zaniklo; prišla by oň, keby prepisovanie bránila dovtedy, kým by ho nezrušil niekto iný.

Krok na tento týždeň: pri jednom procese spíš podmienky, za ktorých by sa dal vypnúť – čo by muselo platiť o kvalite, riziku a ľuďoch. Potom over, koľko z toho už platí. Výsledok býva nepríjemný.

Človek uzol, systém uzol

Pondelok, deväť ráno, dve firmy.

V prvej sedí vedúci tímu nad zoznamom úloh a rozdeľuje: toto Katke, toto Marekovi, toto počká. Každý z jeho ľudí má od minulého roka AI nástroje a robí s nimi rýchlejšie. Vedúci rozdeľuje po starom, len úloh prejde viac.

V druhej firme zoznam úloh nikto nerozdeľuje. Systém ich triedi sám: rutinné veci rovno vybaví agenti, zvyšok padá ľuďom podľa toho, kto má voľno a kompetenciu, a k človeku ide úloha aj s podkladmi, ktoré agent medzitým pripravil. Vedúci rieši výnimky a mení pravidlá triedenia.

Obe firmy „zaviedli AI“. Obe mňajú podobné peniaze na licencie. A predsa robia niečo zásadne iné a o pár rokov budú vyzeráť zásadne inak. Rozdiel má meno: v prvej firme je uzlom človek a AI je jeho nástroj. V druhej je uzlom systém a inteligencia, ľudská či strojová, je zdroj, ktorý sa prideľuje tam, kde je najúčinnější.

Čo sa deje s hierarchiou

Nie je to slovná hračka. Z toho, kto je uzol, plynie celá organizačná architektúra.

Firma s človekom-uzlom si drží starú schému: oddelenia, vedúcich, porady, odovzdávky. AI v nej zrýchľuje jednotlivcov, a ako vieme z kapitoly o ko-

ordinácii, zrýchlení jednotlivci v nezmenenej schéme vyrábajú fronty. Firma so systémom-uzlom prekresľuje schému podľa toku práce: menej odovzdávok medzi oddeleniami, viac malých zmiešaných tímov okolo celých úloh a nové roly, ktoré predtým neexistovali – ľudia, čo píšú pravidlá triedenia, stavajú súhru agentov, strážia riziko a kvalitu naprieč tokom. Všimni si, kde tie roly sedia: na spojoch. Nie „používam AI“, ale „navrhujem, ako sa práca deje“.

Dôkaz k tomu už existuje. Terénny experiment v Procter & Gamble so sedemsto sedemdesiatimi šiestimi profesionálmi ukázal, že jednotlivec s AI podáva výkon, aký predtým podával dvojčlenný zmiešaný tím. A ukázal ešte jednu vec: riešenia ľudí z vývoja a z obchodu, roky oddelených svetov, sa s AI začínajú podobáť. Autori experimentu hovoria o tom, ako sa funkčné silá rozpúšťajú: keď má každý po ruke „kolegu“, ktorý vie kus cudzej profesie, hranice medzi profesiami mäknú. Organizačná schéma postavená na tých hraniciach potom drží už len zo zotrvačnosti.

A vidno aj, čo sa stane, keď sa uzol naozaj presunie. Salesforce v roku 2025 oznámil, že jeho zákaznícku podporu z veľkej časti prevzali agenti: z deväťtisíc ľudí v podpore zostalo okolo päťtisíc, agenti vybavili milión a pol konverzácií s porovnateľnou spokojnosťou a náklady na podporu klesli o sedemnásť percent. Sú to čísla, ktoré o sebe zverejnila samotná firma v čase, keď predávala agentov ako produkt, takže ich beriem so zodpove-

dajúcou rezervou. Šéf firmy Marc Benioff to zhrnul vetou „potrebujem menej hláv“. Pozoruhodný obrat u človeka, ktorý ešte krátko predtým tvrdil, že AI pracovné miesta neruší. Či je to dobrá správa, závisí od toho, kde v tej firme sedíš; k ľuďom sa vrátíme v časti o ľuďoch. Tu je podstatné, že päťtisíc zostávajúcich ľudí nerobí to, čo predtým deväťtisíc. Zostávajúci robia výnimky, eskalácie a pravidlá – prácu na spojoch.

Čo bude s vedúcim z prvej firmy

Najcitlivejšia otázka tejto kapitoly sa netýka schémy, ale človeka, ktorý v pondelok rozdeľuje úlohy. Stredný manažment vznikol vo svete drahej koordinácie: niekto musel vedieť, kto na čom robí, nosiť informácie hore a pokyny dole, strážiť termíny. Ak koordináciu preberá systém, čo ostane?

Ostane toho viac, než sa na prvý pohľad zdá, ale je to iná práca. Pravidlá triedenia nepíše systém, píše ich niekto, kto rozumie práci aj ľuďom: bývalý vedúci, ak sa preučí. Výnimky, konflikty a eskalácie nezvláda stroj, zvláda ich autorita s kontextom. A rozvoj ľudí, ktorý vedúci celé roky odsúvali, lebo ich žrala operatíva, sa zrazu stáva hlavnou náplňou. Zlá správa je počet: takýchto rolí treba menej, než je dnes vedúcich. Firma, ktorá presúva uzol, by to mala povedať nahlas a včas, a nie nechať manažérov brániť starú schému v tichej vojne – lebo práve oni majú moc celý presun potopiť,

a keď im nikto neponúkne miesto v novej hre, urobia to.

Komu táto kapitola nesedí

Kým pôjdeme ďalej, jedna poctivá výhrada, lebo táto kapitola pôsobí najmenej použiteľne zo všetkých. Ak je jadrom tvojej firmy fyzická práca (hala, montáž, sklad, stavba, prevádzka), potom sa uzol pri tejto práci nikam nepresúva a agent ti upínanie ani meranie nepreberie. Neznamená to, že kapitola je mimo; znamená to, že sa netýka výroby, ale kancelárie okolo nej. Aj osemdesiatčlenná strojárka firma má svoje pondelkové rozdeľovanie: cenové ponuky, technickú prípravu výroby, plánovanie, reklamácie, nákup. A práve tam sedí uzol, ktorý sa presunúť dá. Čítaj teda nasledujúci test tak, že „tvoje rutinné úlohy“ znamená rutinné úlohy tvojich kancelárií, nie tvojich strojov. Zvyšok kapitoly potom platí bez zľavy.

Test natívnosti

Ako zistiť, ktorá firma si? Mám na to jednoduchý myšlienkový test: keby zajtra polovicu tvojich rutinných úloh prevzali agenti, zmenila by sa tvoja organizačná schéma – alebo len vyťaženosť ľudí?

Ak sa nezmení nič okrem vyťaženia, si firma s človekom-uzlom. Agenti ti ušetria hodiny, ktoré sa rozpustia v tej istej štruktúre: v tých istých porádach, odovzdávkach a schvaľovaniach. Ak si úprimne vieš

predstaviť, že niektoré pozície sa zlúčia, niektoré porady zmiznú a niekto nový bude písať pravidlá pre agentov, začínaš uvažovať systémovo.

K tomu jedna výstraha, aby táto kapitola nevyznela ako reklama na škrtanie ľudí. Systém-uzol neznamená menej ľudskosti; znamená, že ľudia robia to, v čom sú nenahraditeľní, a stroje zvyšok. Firma, ktorá to pochopí ako „vyhodiť a nahradiť agentmi“, si spíli konár, na ktorom sedí. Prečo, to uvidíme v kapitolách o rozpustenom rebríku a kolapse poznania. Presun uzla je architektonické rozhodnutie, nie personálna čistka. Kde sa robí ako čistka, vracia sa ako reklamácia.

A ešte jeden posun, ktorý firma so systémom-uzlom skôr či neskôr objaví: z pravidiel sa stáva najdôležitejší dokument firmy. V starej hre bola organizačná realita zapísaná v hlavách vedúcich: kto čo komu dáva, čo sa komu verí. V novej hre je zapísaná v pravidlách triedenia, eskalácie a kontroly, ktoré vykonáva systém. To má obrovskú výhodu: pravidlo sa dá prečítať, spochybniť, otestovať a zmeniť; organizácia sa prvýkrát dá ladiť ako produkt. A má to rovnako veľké riziko: zlé pravidlo sa vykonáva dokonale a tisíckrát denne, kým zlý zvyk vedúceho aspoň naráža na náladu a zdravý rozum. Preto každé pravidlo potrebuje to isté, čo kód: vlastníka, históriu zmien a spôsob, ako si rýchlo všimnúť, že škodí. Firma, ktorá presunula uzol na systém a pravidlá nechala bez vlastníka, si vyrobila byrokrata, ktorý nikdy nespí.

Samoaudit

1. Kto u vás v pondelok ráno rozdeľuje prácu? Človek, systém alebo nikto (a práca si hľadá cestu sama, čo je najhoršia odpoveď)?
2. Sprav test natívnosti: polovica rutiny zajtra odíde na agentov – čo konkrétne sa zmení vo vašej schéme? Napíš tri veci. Ak nevieš napísať ani jednu, máš odpoveď.
3. Ktoré funkčné silo u vás drží už len zo zotrvačnosti? Kde sa riešenia dvoch oddelení začínajú podobáť natoľko, že hranica medzi nimi je fikcia?

Ak firmu nevlastníš: v ktorej z tých dvoch firiem pracuješ a čo to znamená pre teba? V prvej rastie cena toho, kto stíha viac. V druhej rastie cena toho, kto píše pravidlá. Prechod z jednej do druhej sa zvykne diať bez oznámenia; spozná sa podľa toho, že sa začne rozhodovať podľa pravidiel, ktoré nikto nevlastní.

Krok na tento týždeň: vyber jeden opakovaný typ úlohy a napíš preň pravidlo triedenia: čo vybaví agent sám, čo agent pripraví a človek schváli, čo patrí človeku od začiatku. Jedno pravidlo, jeden typ úlohy. To je prvý meter novej schémy.

Kontrolné body

Majiteľ stredne veľkého e-shopu mi raz pri káve ukázal tri faktúry. Google za reklamu vo vyhľadávaní. Porovnávač cien za prekliky. Marketplace za províziu z predajov. Spolu viac, než ho stáli všetci zamestnanci. „Vieš, čo ma na tom žerie?“ povedal. „Ja robím všetko. Sklad, nákup, logistiku, servis, riziko. Oni majú tlačidlo, cez ktoré ku mne chodia zákazníci.“

Nevedel to pomenovať, ale opísal presne to, čomu sa v stratégii hovorí kontrolný bod: miesto v hodnotovom reťazci, cez ktoré musí niečo pretečť (dopyt, dôvera, rozhodnutie) a ktoré si preto môže pýtať maržu od všetkých okolo. Mať kontrolný bod nie je to isté ako robiť najviac práce. Jeho majiteľ často robí práce najmenej. Je to pozícia, nie výkon.

Táto kapitola je o tom, kde kontrolné body vznikajú vo svete, v ktorom AI zlacnila produkciu – a ako sa nestáť tým, kto robí všetko, kým tlačidlo vlastní niekto iný.

Marže hovoria skôr než tlačové správy

Ak chceš vedieť, kde v odvetví sedí kontrolný bod, nečítaj tlačové správy. Čítaj marže. Marža je hlasovanie trhu o tom, čo je vzácné – hlasovanie hlučné a nepresné, ale skoršie než ktorékoľvek iné.

Pozri sa na dnešný AI svet tou optikou – a hneď s výhradou, aby sa z toho nestal trik. Nvidia, ktorá vyrába či-

py, vykazuje hrubú maržu okolo sedemdesiatich piatich percent a jej divízia pre dátové centrá vlani rástla o stovky percent; sú to auditované čísla z výročnej správy. Laboratóriá, ktoré na tých čípoch trénujú modely a vyrábajú tak samotnú „inteligenciu“, porovnateľný údaj nezverejňujú, takže hrubú maržu proti hrubej marži postaviť nevieme a odhady zo sekundárnych zdrojov sa rozchádzajú. Bez čísla však vystačíme, lebo smer ukazuje aj to, čo doložené je: väčšina z nich je pri prudko rastúcich tržbách v strate a platí nájom tomu, kto vlastní železo. Ohromujúca technológia, mizerná pozícia: modelov je viac, sú si podobné, zákazník prepne dodávateľa za popoludnie. Výpočtový výkon (po anglicky compute), cez ktorý musí pretiecť každý tréning aj každý dopyt, je zatiaľ úzke hrdlo. A hodnota sa drží pri ňom. Presne podľa vzorca z dejín úzkych hrdiel: hodnota migruje k držiteľovi obmedzenia, nie k tomu, kto najviac vyrába.

Sangeet Choudary, ktorý o kontrolných bodoch píše roky, dáva definíciu, ktorá sa mi páči, lebo je prakticky použiteľná: kontrolný bod získava ten, kto drží primárny vzťah s používateľom, alebo ten, koho nástroj obsluhuje kľúčové rozhodnutie či kľúčový tvorivý úkon vo workflowe. Jeho učebnicovým príkladom je WeChat: drží komunikáciu a platby, dva body, cez ktoré musí prejsť všetko ostatné, a preto si voči aplikáciám tretích strán diktuje podmienky. Alebo Amazon: tisíce obchodníkov predávajú, Amazon drží sklad, logistiku a vzťah so zákazníkom – a teda aj maržu.

Kde hľadať kontrolné body po AI

Teraz prakticky. Keď produkcia zlacnie, kontrolné body sa sťahujú na miesta, ktoré zlacnieť nemôžu, lebo nie sú produkcia. V praxi vidím štyri rodiny.

Prvá: vzťah a dôvera. Keď si zákazník môže nechať vyrobiť čokoľvek, rastie cena toho, komu verí, že mu poradí, čo si nechať vyrobiť. Značka, povest', dlhoročný vzťah – staré slová, nová váha.

Druhá: dáta, ktoré nemá nikto iný. Nie dáta vo všeobecnosti (tie zlacneli tiež), ale prevádzkové pravdy z tvojho terénu: čo tvoji zákazníci reálne robia, čo zlyháva, čo funguje. Slučka učenia z kapitoly o architektúre má palivo práve tu.

Tretia: integrácia a rozhodnutie. Miesto, kde sa z možností stáva záväzok: systém, v ktorom sa objednáva, schvaľuje, platí. Preto je Figma kontrolný bod a kresliace nástroje nie sú; preto sa všetky platformy tlačia do bodu, kde padá rozhodnutie o kúpe.

Štvrtá: riziko a ručenie. Nieкто musí niesť následok, a to sa delegovať nedá. Tejto rodine patrí celá kapitola o balíkoch dôvery, takže tu len značka na mape.

A jedna domáca ilustrácia tretej rodiny, aby to nezosťalo pri gigantoch. Marketingové oddelenie, ktoré vie „robiť kampane“, dnes súťaží s modelom. Kampaň vyrobí hocikto. Oddelenie, ktoré vlastní marketingový systém firmy (dáta o zákazníkoch, pravidlá, podľa ktorých sa kampane spúšťajú a vypínajú, slučku, ktorá sa z vý-

sledkov učí), nesúťaží s nikým, lebo drží miesto, cez ktoré musí pretiecť každé marketingové rozhodnutie. Rozdiel medzi „robíme kampane“ a „vlastníme systém“ je rozdiel medzi produkciou a kontrolným bodom. Platí to pre marketing, nákup, HR aj vývoj.

Môže mať kontrolný bod ten, kto dodáva do cudzej firmy?

Predchádzajúci odsek má nepríjemné druhé čítanie a treba ho povedať nahlas, lebo sa týka každej agentúry, softvérového domu a dodávateľa služieb: ak si kontrolný bod postaví marketingové oddelenie klienta, znamená to, že jeho dodávateľ je produkcia. A produkcia zlacnela.

Otázka teda znie, či dodávateľ vôbec môže držať kontrolný bod v cudzom dome. Odpoveď je áno, ale na oveľa užšom mieste, než sa dodávateľom páči. Kontrolný bod nedrží ten, kto pre klienta vyrába najviac; to je presne pozícia, ktorú klient s modelom v ruke kedykoľvek zoberie dovnútra. Drží ho ten, kto má niečo, čo si klient štrukturálne zobrať nemôže alebo nechce. Sú v zásade tri také veci. Prvá: dáta naprieč klientmi. Čo funguje u tridsiatich e-shopov, nevie ani jeden z nich a nikdy nezistí. Tento pohľad má len dodávateľ a je to jediné aktívum, ktoré presunom práce dovnútra klienta jednoducho zanikne. Druhý: ručenie, ktoré si klient nechce nechať doma, lebo vlastný zamestnanec zaň

neručí. O tom je celá kapitola o balíkoch dôvery. Tretia: systém, v ktorom sa u klienta rozhoduje. Nie nástroj, ktorým sa vyrába – systém, v ktorom sa schvaľuje, spúšťa, vypína a meria. Kto ho postavil a spravuje, je súčasťou klientovho rozhodovania; kto doňho len dodáva výstupy, je jeho položka v nákladoch.

Pre agentúru z toho plynie nepohodlný záver. Fronta v schránke brand manažérky sa neprepíše, lebo právomoci vo firme klienta neprepíšeš – a rada z kapitoly o koordinácii tam nesiahla. Prepísať sa dá jedine zmluva: čo sa u klienta schvaľuje po jednom, čo dávkou a čo vôbec, je vyjednatel'ná položka rovnako ako cena. Kto o nej nikdy nevyjednával, nepredáva službu; prenajíma kapacitu. A ak sa tá zmluva vyjednať nedá ani po treťom pokuse, je to informácia, nie prehra: ten klient si kontrolný bod stavia sám a dodávateľ je v jeho pláne dočasný.

Kontrolné body sa sťahujú tiež

Jedno varovanie, aby mapa nezamrzla: ani kontrolný bod nie je trón navždy. Aj on stojí na vzácnosti a aj tá vie zomrieť. Porovnávače cien boli dvadsať rokov kontrolným bodom slovenského e-commerce. A práve ich teraz obchádza agent z kapitoly o bráne: porovnanie cien si stroj zákazníka spraví sám. Vyhľadávač bol absolútny kontrolný bod internetu; vo svete, kde odpovede dáva asistent, sa oň vedie otvorený boj. Aj dnešná pozícia Nvidie stojí na tom, že výpočtový výkon je vzácny –

a pol priemyslu investuje do toho, aby nebol. Preto sa pri stavbe vlastného bodu oplatí vybrať obmedzenie, ktoré má šancu prežiť dekádu: dôvera a ručenie starnú pomalšie než technologické medzery. Tlačidlo sa dá obísť novým tlačidlom. Vzťah, v ktorom za teba niekto dá ruku do ohňa, sa obchádza omnoho ťažšie.

Návrat k e-shopu

A čo majiteľ z úvodu? Prestal sa pokúšať poraziť cudzie tlačidlá a začal stavať vlastný kontrolný bod tam, kde na to mal surovinu: vo vzťahu. Jeho zákazníci nakupujú opakovane a jeho ľudia vedia o produktoch viac než ktorýkoľvek porovnávač. Postavil na tom poradenstvo, predplatné na spotrebný tovar a vlastnú komunikáciu. Nudné veci, žiadna revolúcia. Ale podiel objednávok, ktoré k nemu prídu priamo a nie cez cudzie tlačidlo, mu odvtedy rastie a s ním aj marža. Konkrétne čísla mi zverejniť nedovolil a nebudem predstierať opak. Požičať si od neho môžeš niečo iné a lacnejšie: kým sme sa nerozprávali, nevedel, koľko ho tie tri faktúry stoja ako podiel na tržbe. Nepozná to väčšina e-shopov, hoci je to hneď po tovare ich najdrahšia položka. Spočítať to je pritom jedno popoludnie práce. Kontrolný bod sa nebuduje tlačovkou. Buduje sa tým, že si vyberieš obmedzenie, ktoré vieš držať, a roky ho držíš.

Samoaudit

1. Nakresli hodnotový reťazec svojho biznisu a vyznač, kadiaľ tečie dopyt, dôvera a rozhodnutie o kúpe. Ktoré z tých miest vlastníš a ktoré si prenajímaš?
2. Priznaj si marže: kde v tvojom reťazci sedí najvyššia marža a prečo? Čo drží ten, kto ju berie?
3. Ktorý kontrolný bod vieš reálne obsadiť do troch rokov – vzťah, dáta, integráciu, ručenie? A čoho z dnešnej produkcie sa za to vzdáš?

Ak predávaš do cudzej firmy: ktorú z tých troch vecí držíš – dáta naprieč klientmi, ručenie alebo systém, v ktorom klient rozhoduje? Ak nedržíš ani jednu, si produkcia a cena pôjde dole.

Ak firmu nevlastníš: cez ktorý bod vo firme tečú rozhodnutia, ktoré pripravuješ ty, a kto ten bod vlastní? Rozdiel medzi „robím podklady“ a „spravujem miesto, kde sa rozhoduje“ je tvoja verzia tejto kapitoly.

Krok na tento týždeň: spočítaj, aký podiel tvojho dopytu prichádza cez cudzie tlačidlá a koľko ťa tie tlačidlá ročne stoja. To číslo je nájomné za cudzí kontrolný bod – a rozpočet na stavbu vlastného. Ak predávaš cez pár veľkých odberateľov a cudzie tlačidlá nemáš, spočítaj namiesto toho podiel tržieb od najväčšieho z nich; to je tvoja verzia toho istého nájomného.

Agent pred bránou

„Objednaj mi na víkend chatu v horách, do dvesto eur, so saunou, maximálne dve hodiny cesty.“

Takúto vetu dnes ľudia bežne hovoria svojim AI asistentom. Všimni si, čo sa v tej chvíli nestalo. Nikto nevidel banner ubytovacieho portálu. Nikto neprechádzal výsledkami vyhľadávania, popri ktorých sa predávajú reklamné pozície. Nikto sa nenechal zlákať fotkou západu slnka. Agent prešiel ponuky, porovnal parametre, vybral a vrátil sa s odpoveďou. Celý priemysel, ktorý žije z toho, že ľudské oko blúdi po obrazovke (reklama, SEO, vernostné programy, dizajn presviedčania), sa tej transakcie jednoducho nezúčastnil.

Doteraz sme sa v tejto časti knihy pozerali na stranu ponuky: ako AI prepisuje výrobu, procesy a organizáciu. Táto kapitola sa pozerá na stranu dopytu. Aj tam totiž zomiera jedna vzácnosť – a je to tá, z ktorej žije najväčší biznis internetu.

Koniec drahého výberu

Analytik Ben Thompson, ktorého rámec agregácie patrí k najlepšie overeným v technologickej stratégii, opisuje éru internetu takto: keď distribúcia zlacnela na nulu, vzácnou sa stala pozornosť – a vyhrali agregátory, ktoré zhromaždili dopyt a nechali dodávateľov súťažiť o prístup k nemu. Google, Meta, Amazon, Booking. Ich moc

stojí na jednom fakte: výber je pre človeka drahý. Nemáš čas porovnať sto ponúk, tak ideš tam, kde je „všetko na jednom mieste“, a cestou si pozrieš reklamu.

Agent robí výber zadarmo. Porovná sto ponúk za sekundu a reklamu si nepozrie, lebo nemá oči, ktoré by sa dali kúpiť. Thompson z toho vyvodzuje dichotómiu, ktorú sa oplatí zapamätať: chat verzus agent. Kým sa s AI rozprávaš, agregátor prežije – konverzácia je nová obrazovka a dá sa na nej agregovať pozornosť. Keď za teba AI koná, agregátor je obídený: agent ide po parametroch, nie po dojmach. Pre každý biznis, ktorý platí za viditeľnosť, je to existenčná otázka: čo sa stane s твоjím marketingom, keď zákazníka prestane zastupovať jeho pozornosť a začne ho zastupovať jeho stroj?

A netýka sa to len reklamy. Softvér sa desaťročia predáva „na hlavu“ – per seat, licencia za používateľa. Keď softvér používajú agenti namiesto ľudí, model sa rozpadá: koľko „hláv“ má tisíc agentov? Thompson vo svojich analýzach z posledného roka hovorí o konci éry per seat a o tom, že softvér budú čoraz častejšie obsluhovať stroje v mene ľudí. Ak predávaš softvér, otázka „koľko u zákazníka sedí ľudí“ prestáva byť základom cenníka.

Dokonalá konkurencia je pre predajcu peklo

Tu treba povedať nahlas, čo agent znamená pre bežnú firmu. Trh, kde kupujúci porovnáva všetko a nepodlie-

ha dojmom, má v učebniciach pekné meno: dokonalá konkurencia. Pre zákazníka raj. Pre predajcu peklo, lebo v dokonalej konkurencii sa marže tlačia k nule – vyhráva najnižšia cena pri splnených parametroch a všetko ostatné, čo roky staviaš, sa nepočíta. Ak je tvoja ponuka porovnateľná parametrami, agent ju porovná a tvoja značka, tvoj obsah a tvoje vzťahy s influencermi mu budú ukradnuté.

Preto sa oplatí položiť si dve zrkadlové otázky. Prvá: dá sa moja ponuka kúpiť strojom? Má štruktúrované dáta, jasné parametre, cenu, dostupnosť, podmienky v podobe, ktorú agent prečíta? Ak nie, tvoja ponuka je v novom svete neviditeľná, a to je zlé. Druhá, ťažšia: ak sa kúpiť strojom dá, čo na nej agent nevie porovnať? Ak nič, potom si v dokonalej konkurencii – a to je možno horšie. Východisko z tej pasce je vždy niektorý z kontrolných bodov z rovnomennej kapitoly: vzťah, pre ktorý si tá zákazník vyžiada menom. Dáta a poradenstvo, vďaka ktorým agent dostane lepšie zadanie, keď sa pýta u teba. Ručenie, ktoré z parametra „cena“ spraví parameter „cena s niekým, kto nesie riziko“.

Čo sa dá robiť už dnes

Znie to všetko ako hudba budúcnosti? Časť z toho už hrá, hoci menej, než sa na konferenciách tvrdí. Poctivý stav vecí k dnešku: podiel návštevnosti prichádzajúcej z AI asistentov je vo väčšine e-shopov stále malý, rastie

však rýchlejšie než ktorýkoľvek iný kanál a merať sa dá v každom analytickom nástroji za pol hodiny. Neber odo mňa číslo – zmeraj si vlastné, lebo sa medzi odvetviami líši rádovo, a zmeraj ho znova o kvartál. Ten druhý odpočet je celá informácia. Preto sa oplatí spraviť tri veci skôr, než budú samozrejmosťou.

Po prvé, strojová čitateľnosť: štruktúrované dáta o produktoch, strojovo čitateľné ceny, dostupnosť a podmienky. To, čo bolo roky technickým detailom pre SEO, sa stáva výkladom pre nového zákazníka, ktorý číta len dáta. Po druhé, priamy vzťah: kontakty, ktoré vlastníš (e-mailový zoznam, telefónne čísla so súhlasom, vlastná aplikácia), sú jediným kanálom, ktorý ti agent neodfiltruje, lebo pri ňom nestojí. Každé euro presunuté z prenajatej viditeľnosti do vlastneného vzťahu je stávkou na svet po bráne. Po tretie, nová disciplína: tak ako sa dvadsať rokov optimalizovalo pre vyhľadávače, začína sa optimalizovať pre asistentov – byť zdrojom, ktorý agent cituje a z ktorého čerpá odpoveď. Kto obsluhoval SEO, spozná ten pocit: pravidlá sú nejasné, ihrisko sa hýbe a práve preto sú vo výhode tí, čo prídu prví.

Koho sa brána týka a koho nie

Táto kapitola má užší okruh než ostatné a bolo by nefér tváriť sa opačne. Ak predávaš cez rámcové zmluvy piam odberateľom, ktorí si teba aj tvoju výrobu raz za dva

roky preveria auditom, agent pred tvojou bránou zajtra nestojí. Výber u teba nikdy nebol drahý pre nedostatok času; bol drahý pre riziko, a to jedným dopytom nezlacnie. Preskoč pokojne odsek o strojovej čitateľnosti a nechaj si z kapitoly jedinú vetu: agent obchádza len tam, kde sa rozhoduje podľa porovnateľných parametrov. Kde sa rozhoduje podľa dôvery a následku, obchádzať nemá čo – a to je aj odpoveď na otázku, prečo časť odvetví touto vlnou prejde bez škrabanca.

Naopak, najtvrdšie to dopadne na dva typy firiem. Prvým typom sú predajcovia porovnateľných vecí: patrí sem veľká časť e-commerce, ale aj poistenie, energie, letenky a všetko, čo dnes žije z porovnávačov. Porovnávač bol dvadsať rokov kontrolným bodom; agent je porovnávač, ktorý si zákazník nesie vo vrecku a neplatí zaň províziu. Druhým typom, a ten sa v knihách o agentoch spomína zriedka, sú dodávatelia viditeľnosti. Kto predáva SEO, obsah alebo výkonnostnú reklamu, nepredáva text ani kampaň – predáva prístup k ľudskému oku. Keď časť nákupov prestane cez oko prechádzať, nezlacnie mu práca, zúži sa mu trh. Východisko z tejto pasce nie je robiť to isté lacnejšie, ale presunúť sa o krok bližšie k rozhodnutiu: od „privedieme ti návštevnosť“ k „spravujeme, ako sa u teba rozhoduje o dopyte“, teda k systému a dátam z kapitoly o kontrolných bodoch. Rozdiel spoznáš na cenníku. Za viditeľnosť sa platí od objemu; za systém od toho, koľko rozhodnutí cezeň prejde.

Dve hrdlá naraz

Ako sa táto kapitola znáša s Choudarym, o ktorého sa kniha opiera? Napätie priznávam otvorene, lebo je poučné. Choudary vidí nové hrdlo v koordinácii produkcie, vnútri firiem a ekosystémov. Thompson ho vidí v distribúcii – vo vlastníctve vzťahu so zákazníkom, po novom možno vo vlastníctve agenta. Nie je to spor, v ktorom má jeden pravdu; sú to dve hrdlá naraz, na dvoch koncoch reťazca. Firma potrebuje odpoveď na obe otázky: kto koordinuje tvoju produkciu a kto stojí medzi tebou a tvojím zákazníkom. A úplne najviac záleží na priesečníku: kto bude vlastniť agenta, ktorým tvoj zákazník nakupuje? Ak cudzia platforma, práve sa rodí najmocnejší agregátor v dejinách. Ak zákazník sám, hra sa otvára. Toto je dnes otázka za miliardy a poctivá odpoveď znie: nevie to nikto.

Pre poriadok k Thompsonovmu rámcu: jeho vlastná bilancia ukazuje aj limity – dlho podceňoval, ako rýchlo si ChatGPT vybuduje priamy vzťah s používateľmi mimo veľkých platforiem, a verejne to revidoval. Beriem to ako pripomienku, že aj najlepšie rámce treba držať voľne.

Samoaudit

1. Skús nakúpiť vlastný produkt cez AI asistenta. Kde to zlyhá – nenájde ťa, neprečíta parametre, nedokončí objednávku? Každé zlyhanie je úloha.

2. Koľko percent tvojho predaja dnes závisí od ľudského oka: od reklamy, SEO, obsahu, dojmu? Čo z toho stojí pri zákazníkovi, ktorý deleguje nákup?
3. Čo na tvojej ponuke agent nevie porovnať – a je to niečo, čo zákazník reálne chce, alebo len tvoja obľúbená odlišnosť?

Ak predávaš B2B cez rámcové zmluvy: prvé dve otázky ti nesadnú a je to v poriadku. Polož si namiesto nich jednu: kto u tvojho odberateľa robí výber dnes a čo sa stane, keď mu podklady prestane pripravovať človek? Brána sa u teba nepresúva k zákazníkovi, ale dovnútra jeho nákupu.

Ak firmu nevlastníš: to isté zvnútra. Ak pripravuješ podklady pre cudzie rozhodnutie (rešerše, porovnania, odporúčania), práve tvoju prácu robí agent najskôr. Otázka znie, či agentovi určuješ kritériá, alebo tvoj výstup s ním súťaží.

Krok na tento týždeň: over strojovú čitateľnosť svojej ponuky – dáta o produktoch, ceny, dostupnosť, podmienky. Ak si služba, napíš ponuku ako parametre: čo, za koľko, dokedy, s akou zárukou. Agent pred bránou už stojí; otázka je, či ťa má ako prečítať.

Nové balíky okolo dôvery

Konateľ výrobnej firmy mi nedávno preposlal zmluvu s otázkou, či ju môže podpísať. Návrh zmluvy vyrobila AI – vraj za štyri minúty, vrátane doložiek, na ktoré by si jeho právnik pýtal týždeň. Bol nadšený a v závere e-mailu položil otázku, ktorá je jadrom tejto kapitoly: „Načo mi ešte bude právnik?“

Odpísal som mu protiotázkou: keď tú zmluvu podpíše a o dva roky sa z nej vyklíuje problém za státisíce, kto za to ponesie následok? Model? Odpovedal, že asi chápe. Právnik v jeho svete nikdy nebol platený za písanie textu. Bol platený za to, že si za textom stojí – poistením, licenciou, povestou, kariérou. Text zlacnel na štyri minúty. Státie si za textom nezlacnelo ani o cent. Možno práve zdraželo.

Rozbaliť a znova zabaliť

V Choudaryho rámci, ktorý táto kniha sleduje, je to zákonitosť, nie kuriozita. Každá pracovná rola je balík úloh a ten balík drží pokope nejaké obmedzenie: vzácna zručnosť, drahá koordinácia, nesené riziko. Právnik bol balík „vie napísať + vie posúdiť + ručí“. AI z balíka vytrhla „vie napísať“ a čoskoro vytrhne veľkú časť „vie posúdiť“. Balík sa rozpadá – ale dopyt po jeho poslednej zložke nezmizol. Niektí stále musia ručiť. A tak sa okolo ručenia, atestácie a zodpovednosti začínajú baliť balíky nové.

Choudary tomu hovorí rebundling a jeho pointa je tvrdá: hodnotu po rozpade nezachytí ten, kto robil najviac úloh zo starého balíka, ale ten, kto drží zložku, ktorá sa nedá delegovať.

Ručenie sa delegovať nedá z jednoduchého dôvodu: model nemá majetok, povest' ani slobodu, o ktoré by mohol prísť. Následok vie niesť len niekto, kto má čo stratiť. Preto v hojnosti dokonalých výstupov rastie cena obyčajného podpisu – podpis je vyhlásenie „ak sa to pokazí, prídte za mnou“, a takých vyhlásení bude trh potrebovať viac, nie menej, keď výstupy chrlí stroj.

Čísla, ktoré to potvrdujú

Nie je to špekulácia, ten trh už rastie a dá sa zmerať. Prieskum asociácie IAPP medzi organizáciami ukázal, že 98,5 percenta z nich hlási nedostatok ľudí na AI governance, teda na riadenie toho, čo smie stroj robiť a kto za to zodpovedá. LinkedIn radí zručnosti okolo AI governance medzi najrýchlejšie rastúce vôbec, s dopytom, ktorý sa medziročne viac než zdvojnásobil. Trh nástrojov a služieb pre AI governance sa podľa odhadov znásobí do konca dekády; odhady sa rozchádzajú v číslach, zhodujú sa v smere. Európsky AI Act dáva tomu všetkému regulačnú kostru – a je to omnoho viac než nákladová položka, hoci sa o ňom najčastejšie hovorí ako o cene (uviedenie jedného vysokorizikového systému do súladu vyjde podľa odhadov na desiatky tisíc eur v prvom

roku). Podstatné je, čo robí s návrhom procesov: pri celej skupine použití, kam patrí hodnotenie rizika a oceňovanie v poistení, posudzovanie úverov, nábor aj prístup k službám, nerozhoduje o miere kontroly manažér, ale zákon. Ten žiada doložitelný ľudský dohľad a auditnú stopu každého rozhodnutia. Pre firmu, ktorá číta túto knihu ako pozvánku škrtiť kontroly, je to dôležitá záležitosť: časť kontrol škrtnúť nesmieš, aj keby boli len pozostatkom drahej výroby. A pre firmu, ktorá takú kostru už má (banka, poisťovňa, zdravotníctvo), je to nečakaná výhoda. Ručenie sa nedá predávať bez aparátu, ktorý ho unesie, a regulované firmy ten aparát platia už roky. Najvýrečnejšie číslo na záver: podľa prieskumu Vanta plánuje alebo už používa AI agentov sedemdesiatdeväť percent firiem, ale rámec, kto za agentov zodpovedá, má štyridsaťosem percent. Tá medzera, tridsaťjeden percentuálnych bodov medzi „konáme“ a „vieme, kto ručí“, je mapou nového trhu.

Klarna: tam a späť

Najlepší príbeh o tom, čo sa stane, keď firma rebundling podcení, napísala švédka Klarna – a treba ho rozprávať celý, nie len prvú polovicu, ktorá obletela svet.

Prvá polovica, rok 2024: AI asistent Klarny zvládol podľa firmy za mesiac 2,3 milióna zákazníckych konverzácií, prácu zhruba sedemsto ľudí, s rýchlejšim vybavením a menším počtom opakovaných dopytov. Fir-

ma zmrazila nábor a jej šéf sa stal celosvetovou reklamou na éru agentov. Druhá polovica, o rok neskôr: ten istý šéf verejne priznal, že zašli príďaleko: „Sústredili sme sa na efektivitu a náklady, výsledkom bola nižšia kvalita.“ A Klarna začala opäť najímať ľudí. Nie na rutinu; tú ďalej drží AI. Na spory, reklamácie, ťažké životné situácie – presne na momenty, keď zákazník potrebuje človeka, ktorý môže niečo rozhodnúť a niesť za to zodpovednosť. Klarna nezrušila automatizáciu. Objavila, kde končí: na hranici dôvery.

To je rebundling v priamom prenose. Starý balík „zákaznícka podpora“ sa rozpadol na rutinu, ktorú robí stroj, a na ručenie, okolo ktorého sa balí nová, menšia, ale hodnotnejšia ľudská rola.

Kde je tvoje ručenie

Praktický záver pre firmu aj jednotlivca znie rovnako: rozober svoj balík a nájdí v ňom zložky, ktoré sa nedajú delegovať. Test má tri otázky. Nesie táto činnosť následok, teda stojí za ňou niečí podpis, poisťka, licencia alebo povest? Vyžaduje dôveru konkrétneho človeka, alebo by zákazník s tým problémom pokojne šiel za strojom? A je v nej rozhodnutie, ktoré niekto musí obhájiť pred regulátorom, súdom, verejnosťou? Čo prejde testom, je jadro nového balíka; okolo neho sa dá stavať služba, rola aj cenník. Čo neprejde, je produkcia – a tá bude lacnieť ďalej.

Pre firmy z toho plynie aj nová kategória ponuky: predávať záruku, nie výstup. „Vytvoríme vám zmluvu“ je mŕtva veta. „Ručíme za vaše zmluvy“ je živá a stroj ju vysloviť nevie. Záruka má aj inú cenovú logiku než výstup: výstup sa platí od kusa a kus zlacnel; záruka sa platí od rizika a riziko s množstvom strojových výstupov rastie. Paušál za dohľad, poistenie kvality, zodpovednosť v SLA – to sú cenníky, ktoré hojnosť neujeďa, ale živí.

Tu však musím spomaliť, lebo z tejto rady sa dá ľahko spraviť nezmysel. Ručenie nie sú jedny dvere, sú dve dvere, a väčšine firiem sú otvorené len tie druhé. Prvé je ručenie za výsledok: sľúbim, čo sa stane, a keď sa to nestane, platím. Funguje presne tam, kde existuje objektívna chyba a aparát, ktorý ju posúdi – doložka je platná alebo nie je, priznanie sedí alebo neseďí, konštrukcia unesie alebo neunesie. Právnik, účtovníčka, statik, audítor: licencia, poisťka, regulátor, súd. Kto to má, nech predáva záruku za výsledok a nech si za ňu pýta peniaze.

Druhé je ručenie za proces: nesľubujem, ako dopadne trh, sľubujem, ako sa u mňa pracuje. Marketér, konzultant, dodávateľ vývoja aj obchodník majú práve toto – a bolo by nefér hovoriť im „predávaj záruku“, keď výsledok visí na produkte, cene a sezóne klienta. Prevzatie rizika za cudzí biznis nie je rebundling, je to provízia z výkonu, a tá marže neopravuje, len ich rozkolíša. Ako teda vyzerá cenník ručenia za proces? Nie „ga-

rantujeme dvadsať percent rastu“. Skôr: menovaný človek, ktorý za prácu ručí a je zastihnuteľný. Garantovaný čas reakcie a dopracovania. Dohodnutý rozsah kontroly pred odovzdaním, čo sa kontroluje po jednom a čo vzorkou. Definovaná chyba na mojej strane a to, čo s ňou robím na vlastné náklady. A povinnosť ohlásiť zlyhanie skôr, než ho klient zbadá sám. Znie to menej efektne než záruka výsledku a predáva sa to lepšie, lebo je to splniteľné.

Kto si teraz hovorí, že na tom nie je nič nové, má pravdu. Presne toto sa roky dávalo do ceny za výstupy ako samozrejma príloha. Rozdiel je, že výstup zlacnel na nulu – takže to, čo bolo prílohou, musí byť odteraz položkou. Inak zmizne spolu s výstupom, ku ktorému bolo prílohou.

To isté platí pre jednotlivca, a keďže túto knihu nečítajú len majitelia, poviem to adresne. Ak je tvoja práca balík úloh, sprav si rovnaký rozbor ako firma: čo z tvojho dňa je produkcia a čo ručenie? Analytička, ktorej reporty píše model, má na výber dve cesty. Buď súťaží s modelom v produkcii reportov. Tú súťaž prehrá. Alebo sa presunie k ručeniu: ona je tá, ktorá povie „za tieto čísla sa zaručím pred vedením“, ktorá nesie rozhodnutie postavené na dátach a ktorá odhalí, že model správne počíta odpoveď na zlú otázku. Znie to ako slovná hračka, ale v praxi je to rozdiel medzi rolou, ktorá sa škrtá, a rolou, ktorá sa práve rodí. Ostáva najnepríjemnejšia časť tej rady, ktorú väčšina kníh preskočí: nikto ťa o ručenie ne-

prosí. Podpisuje riaditeľ, ty dodávaš podklad, a ak zajtra prídeš s ponukou niešť následok, pravdepodobne ti odpovedia, že na to nemáš mandát. Lenže ručenie sa neprideľuje menovacím dekrétom, preberá sa po kúskoch a spätne sa potvrdí. Tri míľniky, po ktorých sa pozná, že sa presun deje. Prvý: prestaneš odovzdávať čísla a začneš odovzdávať čísla s verdiktom. Nie „tu je report“, ale „toto z toho plyní a toto navrhujem“. Kým píšeš len report, ostávaš produkciou, aj keď je bezchybný. Druhý: niekto ti dá otázku skôr, než ju zadá; prídu za tebou rámcovať, nie počítať. To je moment, keď u teba začína sedieť úsudok o príležitosti z kapitoly o úsudku. Tretí, a ten je jediný ozajstný: v zápise z porady je pri rozhodnutí tvoje meno. Nie ako spracovateľ podkladu. Ako ten, na koho sa v tom rozhodnutí spoliehali. Kým sa to nestane, presun je sebaklam; keď sa to stane trikrát, presun je hotový a nikto ho neoznami. K ľuďom sa vrátíme v celej časti o ľuďoch; tu si odnes princíp – hodnota uteká z výstupov do podpisov, a podpis potrebuje ruku.

Samoaudit

1. Rozober svoju rolu alebo ponuku na zložky a označ: čo je produkcia a čo ručenie? Aký pomer tržieb visí na produkcii?
2. Za čo vieš ručiť, čo konkurent nevie – a hovoríš to zákazníkom, alebo predávaš výstupy ako všetci?
3. Kto u vás zodpovedá za to, čo robia agenti a mode-

ly? Konkrétne meno a právomoc. Ak nasadzujete agentov a rámec nemáte, ste v tej medzere: práve ste našli dieru, vlastnú aj trhovú.

Ak firmu nevlastníš: prejdi si posledný mesiac a spočítaj v ňom svoje odovzdané výstupy a svoje verdikty. Prvý míľnik z tejto kapitoly si vieš spraviť aj bez povolenia – od najbližšieho reportu píš na prvý riadok, čo z neho plynie.

Krok na tento týždeň: preformuluj jednu službu z výstupu na záruku – čo garantuješ, dokedy a čo sa stane, keď to nevyjde. Ukáž ju jednému zákazníkovi a sleduj, či sa zmení rozhovor o cene.

Rozpustený rebrík

„Juniorov sme tento rok nebrali ani jedného. Načo? Senior s AI stíha aj to, čo predtým robili traja mladí.“

Povedal mi to riaditeľ softvérovej firmy a v hlase mal oprávnenú hrdosť človeka, ktorý znížil náklady bez straty výkonu. Číslo mu sedelo, kvalita sedela, klienti spokojní. Spýtal som sa ho na jedinú vec: odkiaľ budú o päť rokov tí seniori? Nastalo ticho, aké z tejto knihy už poznáš. Potom povedal vetu, ktorú odvtedy počúvam v rôznych podobách po celom trhu: „No... odniekiaľ prídu.“

Neprídu. A táto kapitola je o tom, prečo – a čo s tým.

Paradox v dvoch meraniach

Začnime záhadou, ktorú považujem za najdôležitejší sociálny fakt AI éry. Dve merania toho istého ekonóma, Erika Brynjolfssona zo Stanfordu, hovoria na prvý pohľad protichodné veci.

Prvé meranie, publikované v Quarterly Journal of Economics: v zákazníckej podpore veľkej firmy dostali operátori AI asistenta. Priemerná produktivita stúpla o pätnásť percent – ale nováčikom o tridsaťštyri percent, kým najskúsenejším takmer vôbec nie. AI funguje ako zhustená skúsenosť: nalieva do začiatočníka vzorce, ktoré by inak zbieral roky. Najviac teda pomáha tým, čo vedia najmenej. Skvelá správa pre juniorov, nie?

Druhé meranie, zo mzdových dát miliónov amerických zamestnancov: v povolaniach najviac vystavených AI klesla zamestnanosť ľudí vo veku dvadsaťdva až dvadsaťpäť rokov o trinásť percent, kým u starších ročníkov nie. Softvér, zákaznícka podpora – presne tie odbory, kde AI juniorom najviac pomáha. Firmy najímajú menej práve tých, ktorým technológia najviac dvíha výkon.

Ako to môže platiť naraz? Lebo tie dve merania odpovedajú na dve rôzne otázky. Prvé sa pýta, čo AI robí s výkonom jednotlivca. Druhé, čo robí s balíkom roly. A tu je rozuzlenie: junior nikdy nebol platený len za výstup. Bol platený za lacný výstup plus učenie sa pod dohľadom. Firma s ním uzatvárala tichú zmluvu: teraz mi robíš rutinu za málo peňazí a ja ťa nechám pri tej rutine vyrásť. AI zrušila prvú polovicu zmluvy – rutinu spraví lacnejšie a bez dohľadu. A s ňou padla aj druhá polovica, ktorú nikto nevypovedal nahlas: miesto, kde sa z juniorov robili seniori.

Riaditeľ z úvodu teda neškrtol nákladovú položku. Zavrel výrobnú linku vlastných budúcich seniorov a výsledovka mu to ukáže až vtedy, keď sa s tým nebude dať nič robiť. Presne ako pri mŕtvej hre: tržby rastú, podlaha sa prepadáva.

Ktorá expertíza prežije

Druhá časť kapitoly je nástroj. Ekonómovia David Autor a Neil Thompson z MIT preskúmali vyše tristo povolání naprieč štyrmi dekadami automatizácie a našli test, ktorý sa dá použiť ako predpoveď pre každú rolu vo firme. Znie takto: záleží na tom, ktorú časť balíka stroj preberie.

Keď automatizácia zoberie povolaniu jeho expertné jadro (to ťažké, na čom stála vstupná bariéra), stane sa povolanie prístupnejším. Prihrnú sa menej kvalifikovaní, zamestnanosť často stúpne, ale mzdy klesnú, lebo vzácnosť zmizla. Keď stroj naopak zoberie rutinný obal a expertné jadro nechá, povolanie sa zúži a zdražie: robí ho menej ľudí, ale tí, čo ostanú, sú cennejší.

Priložme ten test na dnešok. Copywriting, základné programovanie, bežná grafika, štandardné analýzy: AI berie práve expertné jadro, takže vstupná bariéra padá, prílev rastie a ceny idú dole – kto v tých odboroch predáva „viem to napísať, naprogramovať, spočítať“, predáva zomierajúcu vzácnosť. Naproti tomu roly, kde AI žerie rutinu okolo ťažkého jadra (diagnostika zriedkavých porúch, vyjednávanie, zodpovedné rozhodnutia z kapitoly o balíkoch dôvery), sa zužujú a zhodnocujú.

Pre firmu z toho plynie test, ktorý sa dá spraviť za popoludnie: prejdí kľúčové roly a pri každej odpovedz, či AI automatizuje jej expertné jadro, alebo rutinný obal. Prvý prípad znamená, že rola zlacnie a rozšíri sa: počítaj s tlakom na ceny a nehľadaj v nej dlhodobú výho-

du. Druhý prípad znamená, že rola sa stane vzácnejšou – a práve tam sa oplatí držať a vychovávať ľudí. Autorov test je mikroskopická verzia celej tejto knihy: migrácia vzácnosti, len na úrovni jednej pracovnej zmluvy.

Slovensko to už raz zažilo

Netreba pritom veštiť z kryštálovej gule, ako vyzerá odvetvie s rozpusteným rebríkom. Slovensko jedno také má: remeslá. Deväťdesiate roky zrušili veľkú časť učňovského systému – firmám sa neoplatilo živiť učňov, školám sa neoplatilo učiť odbory, o ktoré nebol záujem, a každý jednotlivý škrt bol vtedy racionálny. Nikto pri ňom nezomrel, žiadna kríza sa nekonala. Účet prišiel s odstupom jednej generácie: dnes firmy zháňajú zvaračov, nástrojárov a elektrikárov po celej Európe, platia im viac než absolventom vysokých škôl a zákazky sa odkladajú nie pre peniaze, ale pre ruky. Vzácnosť, ktorú trh dvadsať rokov považoval za samozrejmosť, sa ukázala ako zásoba, a zásoby sa mínajú potichu.

Na modelovej strojárke z kapitoly o workflow to vidno v oboch podobách naraz, a preto je taká poučná. V hale jej chýbajú nástrojári, lebo rebrík rozpustili deväťdesiate roky. V kancelárii si ho práve rozpúšťa sama: keď kalkuláciu prestane robiť človek od nuly, zanikne miesto, na ktorom sa mladý technológ učil, koľko čo trvá. To sa nenaučí z tabuliek – naučí sa to tým, že sa v odhade pomýli a potom uvidí skutočný čas z dielne. Firma,

ktorá si spraví z histórie zákaziek dáta a popritom nechá mladých tie odhady robiť a porovnávať, si vyrobí technologov aj vlastnú továrničku na odhady naraz. Firma, ktorá kalkuláciu len vypne, bude o desať rokov zháňať technologov rovnako, ako dnes zháňa nástrojárov.

AI robí presne tento pohyb s kognitívnymi profesiami, len rýchlejšie. Juniorská analytika, juniorské právo, juniorský vývoj – to sú učňovské dielne kancelárskeho sveta. Rozdiel je v jednom: pri remeslách rebrík rozpustil štát, a trh sa mohol vyhovárať. Tentoraz ho rozpúšťa každá firma sama, vlastným rozhodnutím, s vlastnou výsledkovkou v ruke. O generáciu sa nebude dať povedať, že to nebolo vidieť.

Ak stojíš na tom rebríku

Doteraz bola táto kapitola písaná zo stoličky toho, kto rebrík rozpúšťa. Lenže väčšina ľudí, ktorých sa týka, sedí na opačnej strane stola, a bolo by zbabelé nechať ich čítať vlastnú diagnózu v tretej osobe. Takže adresne: ak máš tridsať, priečka pod tebou zmizla a nadriadení ju rozpúšťajú z pochopiteľných dôvodov, tvoja situácia má dve tváre a treba vedieť, ktorá je tvoja.

Krátkodobu máš väčšiu cenu, než si myslíš. Si posledný ročník, ktorý sa stihol vyučiť starým spôsobom (roky rutiny pod dohľadom), a firma, ktorá dnes junirov neberie, o päť rokov nebude mať odkiaľ zobrať teba. To je pozícia sily a väčšina tých, čo v nej sú, si to neuve-

domí, kým neodíde.

Dlhodobý je to horšie, ak sa spoľahneš na to, že sa staré poradie obnoví. Neobnoví. Cesta hore doteraz viedla cez počet ľudí pod tebou: z analytika sa stal vedúci tímu analytikov. Keď pod tebou nikto nepribúda, tá cesta je zavretá a nikto ti to nepovie nahlas; budeš len roky čakať na povýšenie, ktoré štruktúra prestala vyrábať. Otvorená ostáva druhá cesta, o ktorej je celá kapitola o balíkoch dôvery: nahor cez následok, nie cez počet podriadených. Prakticky to znamená tri veci. Pýtaj si výnimky a eskalácie, nie objem. Tam sa dnes koncentruje všetko, čo sa nedá zautomatizovať, a je to jediná zostávajúca škola. Choď k tomu, kto rozhoduje, nie k tomu, kto vyrába; pri rozhodovaní budú ľudia sedieť ešte roky. A zbieraj doménu, nie nástroje – nástroj o rok vyzerá inak, doména je to, čím sa posúdi, či výstup klame.

A ešte jedna vec, ktorú by som chcel počuť, keby som bol na tvojom mieste: to, že tvoju rolu kniha zaradila medzi tie, ktoré zlacnejú, nie je verdikt o tebe. Je to verdikt o balíku úloh, ktorý dnes zhodou okolností nosíš. Balíky sa prebaľujú rýchlejšie, než ľudia starnú.

Nová učebná zmluva

Ostáva najťažšia otázka: keď stará cesta k seniorite (roky rutiny pod dohľadom) zanikla, čo ju nahradí? Poctivá odpoveď: nikto to ešte nevie naisto, a kto tvrdí opak, predáva kurz. Ale obrysy vidno.

Z učenia sa bude musieť stať zámerný náklad namiesto vedľajšieho produktu lacnej práce. Firma, ktorá chce o päť rokov seniorov, si ich musí začať vyrábať vedome: nechať mladých robiť aj prácu, ktorú by stroj spravil lacnejšie – nie preto, že je to efektívne, ale preto, že je to učebné. Rotovať ich pri výnimkách a eskaláciách. Postaviť ich k seniorom pri kontrole strojových výstupov, lebo čítanie cudzej práce s červenou perou je odjakživa najrýchlejšia škola remesla. A merať učenie ako metriku, nie ako benefit: koľko ľudí sa tento rok posunulo o stupeň, to je od tejto dekády strategické číslo, nie HR štatistika.

Znie to draho? Je to drahé. Ale porovnaj to s alternatívou, ktorú si trh práve pečie: celé odvetvia bez strednej generácie, kde o pár rokov hĺstka starnúcich seniorov stráži armádu agentov a niet nikoho, kto by ich nahradil. Vtedy bude senior stáť toľko, koľko si vypýta – a vypýta si veľa. Rebrík, ktorý dnes firma rozpustí ako náklad, kúpi o dekádu späť ako výkupné.

Samoaudit

1. Koľko ľudí na začiatku kariéry firma prijala vlní a predvlní? Ak číslo klesá, kto presne bude robiť seniorské roly o päť rokov? Meno alebo mechanizmus, nie „odniekiaľ prídu“.
2. Prejdi tri kľúčové roly Autorovým testom: berie AI ich expertné jadro, alebo rutinný obal? Čo z to-

ho plyní pre ich cenu o tri roky?

3. Ktoré činnosti u vás boli v skutočnosti učebné pozície v prestrojení – a čím ich nahradíte, keď ich prevezme stroj?

Ak firmu nevlastníš: napíš ten učebný plán sebe. Tri riadky – ktorú výnimku alebo eskaláciu si tento kvartál vypýtaš, pri ktorom rozhodnutí chceš sedieť, a čo z toho, čo dnes robíš rukami, znesie prenechanie stroju bez toho, aby ti to vzalo odhad. Nikto ti ho nenapíše; to je tá zlá správa aj tá dobrá.

Krok na tento týždeň: vyber jedného mladého človeka vo firme a napíš mu učebný plán, ktorý nestojí na rutine: kontrola strojových výstupov so seniorom, rotácia pri výnimkách, jeden projekt s plnou zodpovednosťou. Ak taký plán nevieš napísať, práve vidíš stav svojej výrobnéj linky na seniorov.

Manažment ako superschopnosť

Keď sme u jedného klienta rozdávali prístupy k agentom, tipoval som si, kto z tímu vyťažší najviac. Stavil by som na mladého vývojára, ktorý mal doma vlastné modely a víkendové projekty. Prehral by som. Po mesiaci bola s veľkým náskokom na čele bývalá vedúca zákazníckeho centra, ktorá o technike nevedela takmer nič.

Keď som sa pozrel, ako s agentmi pracuje, bolo to zrazu očividné. Vývojár im hádzal úlohy tak, ako ich mal v hlave: veľké, nejasné, so skrytými predpokladmi – a potom hodiny opravoval výsledky. Ona siahla po tom, čo robila dvadsať rokov s ľuďmi: rozbila úlohu na kúsky, pri každom povedala, ako vyzerá dobrý výsledok, nechala si ukázať prvý kus skôr, než pustila zvyšok, a priebežne dávala spätnú väzbu. Nikdy by to nenazvala manažmentom. Bol to manažment.

Ethan Mollick z Whartonu, ktorý o práci s AI publikuje najsystematickejšie, došiel k rovnakému záveru zhora: keď sledoval, ako študenti manažmentu stavajú s agentmi funkčné prototypy za štyri dni, rozdiel medzi skvelými a mizernými výsledkami nerobili technické zručnosti. Robili ho manažérske: formulovať cieľ, rozložiť prácu, posúdiť kvalitu, korigovať. Jeho pointu si zapamätaj doslova: manažment sa stáva superschopnosťou éry agentov.

Prompt nebol povolanie

Pred pár rokmi sa hovorilo, že novým povolaním bude prompt engineer – človek, čo vie stroju správne šepkať. Firmy také pozície aj vypisovali. Dnes tie inzeráty miznú a oplatí sa pochopiť, prečo. Je to lekcia o rozdiеле medzi zručnosťou viazanou na nástroj a zručnosťou viazanou na prácu.

Šepkať stroju bola zručnosť nástroja: kompenzovala jeho vtedajšiu neohrabanosť. Ako sa modely zlepšujú, kompenzácie treba menej. Nástroj sa učí rozumieť bežnej reči rýchlejšie, než sa ľudia stihajú učiť jeho starým vrtochom. Zručnosti, ktoré prežijú, sú tie, ktoré boli vzácne aj pred strojom, len ich vedela menšina: povedať, čo presne chcem. Rozložiť veľké na malé. Rozoznať dobré od efektného. Dať spätnú väzbu, ktorá mení ďalší pokus. To je remeslo vedenia – a doteraz ho potrebovali len ľudia s podriadenými. Agenti z neho robia gramotnosť pre každého: účtovníčka s tromi agentmi je zrazu vedúca malého tímu, či sa tak cíti, alebo nie.

V tom je mimochodom odpoveď na častú otázku, čo učiť ľudí namiesto „kurzu AI“. Firmy školia nástroje, ktoré o rok vyzerajú inak. Užitočnejšie je učiť to, čo sa nemení: zadávanie, dekompozíciu, kontrolu kvality, spätnú väzbu. Teda osnovy, ktoré doteraz dostávali manažéri v rozvojových programoch, lenže teraz ich potrebuje každý, kto deleguje na stroj. Preškolenie naruby: neučiť ľudí používať AI, uč ich viesť.

Aby nezostalo pri poučkách, takto vyzerá ten rozdiel v praxi na jednej a tej istej úlohe. Zadanie hodené cez plot: „Napíš e-mail zákazníkom o zdražení.“ Agent niečo vráti, človek to trikrát prepisuje, frustrácia rastie a záver znie: „AI na toto nie je.“ Zadanie vedúceho: „Napíš e-mail našim dlhoročným zákazníkom o zdražení o šesť percent od januára. Cieľ: udržať ich, nie ospravedlniť sa. Tón: vecný, bez fráz o neľahkej situácii. Musí obsahovať dôvod jednou vetou, čo sa nemení, a čo dostanú navyše. Nesmie obsahovať zľavu ako kompenzáciu. Dĺžka do stopäťdesiat slov. Najprv mi ukáž tri rôzne prvé odseky.“ Ten druhý človek nedostane lepší model. Dostane lepší výsledok, na prvý raz, a ešte si z troch odsekov vyberie smer skôr, než sa minie čas na celok. Všetko, čo je v tom zadaní navyše, je čisté manažérske remeslo: cieľ, kritériá, hranice, kontrolný bod v strede. Nič z toho nie je o technológii.

Čarodejník, ktorému nevidíš do rúk

Má to však háčik, a je vážny. Mollick ho opisuje v eseji o práci s čarodejníkmi: AI najviac potrebujeme tam, kde jej výstup najmenej vieme overiť. Právnická otázka pre neprávnik, kód pre nekódera, analýza pre neanalytika – presne tam je pomoc najlákavejšia a kontrola najslabšia. Manažérske remeslo predpokladá, že vedúci vie posúdiť prácu podriadeného. Čo sa stane, keď „podriadený“ odvádza prácu z odboru, ktorému vedúci nerozumie?

Vznikne slepý šéf: človek, ktorý sebavedomo riadi produkciu, ktorú nevie skontrolovať. Vedúca zákazníckeho centra z úvodu vyhrávala aj preto, že agentom zadávala prácu zo svojho odboru – každý výstup vedela zvážiť v ruke. Keby riadila agentov pri daňovej optimalizácii, jej manažérske návyky by jej boli nanič; prikyvovala by presvedčivému nezmyslu ako ktokoľvek iný.

Z toho plynú dve praktické pravidlá. Prvé: deleguj na agentov najhlbšie tam, kde máš doménu. Tam naozaj vedieš. Mimo domény deleguj plytko a s plánom overenia, o ktorom bola reč v kapitole o rámcovaní: nezávislý druhý výpočet, vzorka pre odborníka, malý test na realite. Druhé pravidlo je nepríjemné a spája túto kapitolu s kapitolou o rozpustenom rebríku: manažérske remeslo nenahrádza doménovú expertízu, stojí na nej. Posúdiť kvalitu sa nedá bez toho, aby ju človek niekedy sám vyrábal. Preto rozpustený rebrík ohrozuje aj túto superschopnosť – manažér, ktorý nikdy nerobil remeslo, je slepý šéf od prvého dňa. Firma, ktorá škrtá juniorov a pritom sníva o „všetci budú viesť agentov“, si objednala armádu generálov bez vojenčiny.

Zmení to aj nábor, a rýchlejšie, než sa čaká. Keď rutinnú prácu robí stroj, otázka „čo viete robiť“ stráca rozlišovaciu silu. S agentom „vie robiť“ takmer každý takmer všetko, aspoň naoko. Rozlišovať začne otázka „ako zadávate, kontrolujete a opravujete“. Na pohovoroch sa preto oplatí vymeniť úlohu „napíšte/spočítajte X“ za úlohu „tu je agent a hodina času, doručte X“ –

a nesledovať výsledok, ale proces: či kandidát rozloží prácu, či si vyžiada kritériá, ktoré chýbajú v zadaní, či skontroluje prvý kus pred zvyškom, či spozná, kde výstup klame. Hodina takého pozorovania povie o budúcom výkone viac než celý životopis nástrojov, z ktorých polovica o rok nebude existovať.

Ako to merať

Ak je vedenie novou gramotnosťou, malo by sa dať rozpoznať a merať. A dá sa, prekvapivo jednoducho. U ľudí, ktorí s agentmi pracujú dobre, vidno v logoch tri veci: úlohy majú napísané kritériá hotovosti skôr, než sa začnú; veľké úlohy sú rozbité a prvý kus ide na kontrolu pred zvyškom; a spätná väzba mení správanie v ďalšom kole namiesto večného opravovania toho istého. To sa dá sledovať, učiť aj vyžadovať. A oplatí sa to vyžadovať plošne: v ére agentov je rozdiel medzi človekom, ktorý vedie, a človekom, ktorý háže cez plot, rozdielom medzi desaťnásobným výkonom a desaťnásobným chaosom – pri rovnakej licenci.

Samoaudit

1. Kto u vás reálne vytáčil z agentov najviac? Over, či to súvisí s technickou zdatnosťou, alebo so schopnosťou viesť. Podľa čoho teda vyberáš, komu dať silnejšie nástroje?
2. Vie tvoj najlepší špecialista zadávať, rozkladať a dá-

vať spätnú väzbu? Ak nie, kto ho to naučí – a čo ho dnes učíš namiesto toho?

3. Kde vo firme hrozí slepý šéf: kto riadi strojovú produkciu z odboru, ktorému nerozumie? Aký má plán overenia?

Ak firmu nevlastníš: z celej knihy je toto tvoja kapitola, lebo na zručnosť z nej nepotrebuješ ničie schválenie. Vezmi ukázkové zadanie vyššie a najbližšiu vlastnú úlohu zadaj presne tak: cieľ, kritériá, hranice, prvý kus na kontrolu. Rozdiel uvidíš do hodiny. A je to jediná zručnosť, ktorá sa v tejto knihe hodnotí rovnako vysoko u zamestnanca aj u majiteľa.

Krok na tento týždeň: preformuluj jedno interné školenie z „ako používať nástroj X“ na „ako viesť: zadanie, dekompozícia, kritériá hotovosti, spätná väzba“. Cvičným materiálom nech je skutočná úloha z prevádzky, nie ukázková.

Kolaps poznania

Prvého júna 2009 zmizol z radarov let Air France 447 z Ria do Paríža. Keď sa po dvoch rokoch našli čierne skrinky, vyšetrovanie ukázalo niečo znepokojivejšie než technickú poruchu. V búrke namrzli rýchlostné sondy a autopilot sa (správne, podľa dizajnu) vypol a odovzdal riadenie ľuďom. Lietadlo bolo v poriadku. Stačilo ho pár minút riadiť ručne. Posádka, zvyknutá, že drvivú väčšinu letu vedie automat, v zmätku ťáhala stroj do stúpania, až ho dostala do pádu, z ktorého sa nespamätal. Dvestodvadsaťosem ľudí zomrelo pri nehode, ktorej príčinou nebola chyba automatizácie, ale to, čo dlhé roky automatizácie potichu spravili so zručnosťou ľudí, ktorí mali byť poistkou.

Letectvo tomu hovorí atrofia manuálnych zručností a rieši ju tvrdo: povinnými hodinami ručného lietania, simulátormi, drillmi. Prečo o tom píšem v knihe o biznise? Lebo ekonómia práve dostala model, ktorý hovorí, že to isté čaká firmy – a nie po kvapkách, ale so zlomom.

Acemogluov zlom

Daron Acemoglu z MIT, nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu, publikoval začiatkom roka 2026 prácu s názvom, ktorý netreba prekladať opatrne: AI, ľudská kognícia a kolaps poznania. Jeho model je formálny, ale jadro sa dá povedať ľudsky.

Poznanie v spoločnosti aj vo firme je zásoba, ktorá sa obnovuje tým, že sa ľudia učia. A učenie je investícia s odloženým výnosom. Oplatí sa, kým je okamžitá cena nevedomosti vysoká: keď neviem, musím sa doučiť, inak zle rozhodnem. AI túto cenu potichu ruší. Načo sa učiť, keď dobrá rada je na jeden dopyt? Pre jednotlivca je to racionálne: dnes, zajtra, každý deň zvlášť. Lenže zásoba zdieľaného poznania, z ktorej čerpá aj samotná AI, sa obnovovať prestane. A Acemogluov výsledok znie: nie je to pozvoľné. Kým je AI priemerná, ľudia sa učia ďalej, lebo sa jej neoplatí slepo veriť. Keď prekročí prah spoľahlivosti, učiť sa prestane oplácať naraz – a systém sa preklopí do rovnováhy, v ktorej sú rady výborné, ľudia spokojní a spoločná zásoba poznania sa rozpúšťa. Blahobyť v jeho modeli nerastie s presnosťou AI donekonečna; najlepšia AI nemusí byť tá najpresnejšia, ale tá, pri ktorej sa ešte oplatí rozmýšľať.

Ak ti to znie povedome, správne: je to tá istá premenná, na ktorej stojí architektúra učenia z rovnomennej kapitoly, len s opačným znamienkom. Choudary hovorí: kto vlastní učiacu slučku, vyhráva. Acemoglu odpovedá: pri dosť dobrej AI slučku bezbolestne odovzdáš von a nevšímneš si, že sa zrútila. Oba výroky sú pravdivé. Rozhoduje dizajn – a to je dobrá správa, lebo dizajn je voľba.

Ako kolabuje firma

V malom sa ten prechod dá pozorovať už dnes a začína vždy rovnako: nenápadne a s výbornými metrikami.

Podpora prestane eskalovať ťažké prípady, lebo agent ich „nejako vybaví“, a o rok niet človeka, ktorý by vedel, ako sa vlastne riešia. Vývojári prestanú čítať kód, ktorý za nich stroj píše. Funguje, testy svietia nazeleno. A keď príde porucha, ktorú model nechápe, hľadá sa posledný, kto systému ešte rozumie. Analytické oddelenie roky odovzdáva reporty z modelu a nikto si nevšimne, že otázku, na ktorú report odpovedá, už nevie nikto položiť inak. Všimni si spoločný vzorec: v každom prípade metriky najprv stúpnu. Kolaps poznania sa neprejavuje ako kríza, prejavuje sa ako efektivita. Kríza príde až s prvou situáciou, ktorú stroj nepozná, s namrznutou sondou – a vtedy sa ukáže, či za automatom ešte sedí posádka, ktorá vie lietať.

A tu sa spája celá táto časť knihy. Rozpustený rebrík je kolaps poznania v prvom štádiu: firma prestala vyrábať ľudí, ktorí sa učia. Slepý šéf z kapitoly o manažmente je jeho druhé štádium: ľudia, ktorí riadia, čo nevedia posúdiť. Tretie štádium je systém, ktorému už nerozumie nikto (a beží výborne až do dňa, keď prestane).

Pamäť nie je záloha

K firemnej verzii kolapsu patrí ešte jedna ilúzia, ktorú treba rozbiť: „veď to máme zdokumentované.“ Nemáš.

Dokumentácia zachytáva čo a ako; poznanie, ktoré kolabuje, je prečo. Prečo je limit nastavený práve takto, prečo sa tento typ zákazky odmieta, prečo model v tomto segmente prehodnocujeme ručne. Odpovede na prečo nesedia v príručkách, sedia v ľuďoch, ktorí boli pri rozhodnutí, a odchádzajú s nimi. Firma, ktorá chce mať poistku, si musí písať rozhodnutia, nie postupy: krátky záznam pri každej významnej voľbe – čo sme zvolili, čo sme zavrhlí a prečo. Nie je to byrokracia; je to jediný formát pamäti, ktorý prežije výmenu ľudí aj výmenu modelov. A mimochodom, je to aj jediné, z čoho sa budúca AI vo firme naučí tvoje prečo namiesto všeobecných právd internetu.

Je tu ešte širší dôvod, prečo sa neučiacia spoločnosť týka aj majiteľa firmy, ktorý „len“ nasadzuje nástroje: modely sa učia z ľudského poznania. Ak ho ľudia prestanú vyrábať, ak prestanú písať, skúmať a dokumentovať omyly, budúce modely nebudú mať z čoho rásť. Acemogluov kolaps má teda aj druhé poschodie: AI, ktorá odnaučí ľudí učiť sa, si postupne vysuší vlastný prameň. Nie je to argument proti AI; je to argument za svet, v ktorom sa oplatí rozmýšľať aj vedľa nej.

Zámerne neefektívne

Čo s tým? Letectvo ukazuje smer, ktorý znie kacírsky pre každého, kto túto knihu číta ako návod na efektivitu: niektoré učebné slučky treba nechať zámerne neefektívne

ne, čiže ľudské, práve preto, že sú učebné.

Prakticky to znamená vyhradiť vo firme miesta, kde sa rozmýšľa ručne, aj keď to stroj vie. Rotácie, pri ktorých ľudia riešia eskalácie bez asistenta, ako pilot na simulátore. Pravidlo, že kritické systémy má vždy dvojica ľudí, ktorá im rozumie do hĺbky – nie „vie ich obsluhovať“, rozumie im. Kontroly strojových výstupov nastavené nie na minimum potrebné pre kvalitu, ale o stupeň hlbšie, pre učenie kontrolóra. A ešte jedna vec, ktorú lektstvo nemá: rozhodnutie, ktoré poznanie je pre firmu identitné. Nie všetko treba chrániť; väčšinu rutiny pokojne nechaj atrofovať, tak ako nikto neplače za počítačným spamäti. Ale to, na čom stojí tvoja vzácnosť (doména, z ktorej rámčuješ, remeslo, z ktorého posudzuješ), sú tvoje rýchlostné sondy. Keď namrznú, autopilot sa vypne v najhoršej chvíli.

Zostáva rozpor, ktorý táto kapitola vyrába s kapitolou o manažmente, a je namieste vyriešiť ho nahlas, lebo pre jednotlivca s jedným kalendárom to nie je akademická otázka. Kapitola o manažmente radí delegovať na agentov najhlbšie práve tam, kde máš doménu. Táto radí doménu chrániť ručnou prácou. Obe platia, len hovoria o dvoch rôznych činnostiach vnútri tej istej domény. Deleguj vyrábanie, teda to, čo vieš spraviť a čoho výsledok vieš na prvý pohľad zväžiť v ruke. Chráň si posudzovanie: schopnosť rozoznať, že výsledok je zlý, aj keď vyzerá dobre. Prvé je práca, o ktorú neprídeš tým, že ju odovzdáš. Druhé je sval, ktorý atrofuje presne vtedy, keď

ho prestaneš používať, a jeho strata sa prejaví až v deň, keď stroj po prvý raz sebavedome klame. Prakticky: nechaj model písať, počítať a navrhovať, koľko chce – ale nikdy si nedaj vysvetliť, prečo je jeho výsledok správny. To si musíš vedieť povedať bez neho, inak už nerozhoduješ, len podpisuješ.

Obhájiť tieto „neefektivity“ pred tabuľkou nákladov je ťažké a bude to ťažšie každým rokom, lebo ich výnos je neviditeľný presne dovtedy, kým nie je životne dôležitý. Pomáha jedinú: nazvať ich pravým menom. Nie sú to náklady na nostalgiu. Je to poistné na poznanie – a platí sa, kým je lacné.

Samoaudit

1. Čo sa u vás za posledné dva roky prestal učiť človek, lebo to „vie model“? Sprav zoznam a pri každej položke si polož otázku: čo sa stane pri situácii, ktorú model nepozná?
2. Ktoré poznanie je pre firmu identitné – to, z ktorého ho rámcuješ a posudzuješ? Kto konkrétne ho dnes nesie a kto ho ponesie o päť rokov?
3. Kde metriky stúpili po tom, čo ľudia prestali rozumieť procesu? (Toto je najťažšia otázka kapitoly – efektivita a kolaps vyzerajú spočiatku rovnako.)

Ak firmu nevlastníš: to isté cvičenie sa dá spraviť na seba a je nepríjemnejšie. Vyber úlohu zo svojho odboru, ktorú za teba posledný rok robil model, a sprav ju raz

ručne. Čas, ktorý ti to zaberie navyše, je poistné; miesto, kde sa zasekneš, je odpoveď na otázku, čo z tvojej odbornosti je ešte tvoje.

Krok na tento týždeň: vyber jeden kritický proces a zorganizuj „let bez autopilota“: nech ho tím raz prejde ručne, bez asistenta, ako cvičenie. Sleduj, kde sa zasekne. Každé zaseknutie je namrznutá sonda – a lepšie je nájsť ju na simulátore než v búrke.

Továreň alebo trhovisko

Vlastník logistickej firmy mi na stole rozložil schému, na ktorú bol právom hrdý: centrálny dátový sklad za státisíce eur, poctivo budovaný štyri roky presne podľa učebníc digitálnej transformácie. Všetky dáta na jednom mieste, jedna pravda, vlastné prediktívne modely. A potom položil otázku, pre ktorú som tam sedel: „Tak mi vysvetlite, prečo konkurent, ktorý nemá ani desatinu z toho, robí s hotovými modelmi veci, na ktoré my nemáme kapacitu?“

Otázka je lepšia, než tušil. Za ňou sa totiž skrýva najostrejší teoretický spor o AI stratégiu – spor, v ktorom stoja proti sebe dve školy, obe s výborným renomé, a rozhodnutie medzi nimi nie je akademické. Rozhoduje o tom, kam má taká firma investovať ďalšie státisíce.

Škola továrne

Prvá škola má adresu na Harvarde. Marco Iansiti a Karim Lakhani opísali v knihe *Competing in the Age of AI* model, ktorý sa stal bibliou korporátnych transformácií: AI továreň. Firma podľa nich vyhráva, keď postaví centralizovanú rozhodovaciu masinu – jednotnú dátovú platformu, na ktorej sa učia algoritmy a ktorá odstraňuje ľudí z kritickej cesty rozhodnutí. Vtedy padajú tradičné limity rastu: firma škáluje bez úmerného pribúdania ľudí, učí sa z každej transakcie, rozsah ju posilňuje na-

miesto toho, aby ju dusil.

A dôkazy mali, nie dojmy: Ant Financial (dnes Ant Group) obsluhoval stámmilióny klientov so zlomkom personálu banky, Amazon predával všetko všetkým, Netflix, náš starý známy, odporúčal každému inak. Kto tú knihu v roku 2020 čítal a poslúchol, staval dátové sklady a centrálné platformy. Ako vlastník z úvodu.

Čo sa pokazilo

Potom prišla generatívna AI a urobila škole továrne niečo nepríjemné: obišla ju. Celá logika továrne stála na tom, že inteligencia firmy rastie z vlastných dát na vlastnej platforme, že učenie je súkromné aktívum, ktoré treba centralizovať. Lenže veľký model si dnes nikto rozumný netrénuje; kupuje sa ako elektrina, hotový, natrénovaný niekým iným. Najsilnejší kus inteligencie vo firme zrazu nepochádza z jej dátového skladu. A potvrdilo sa to, čo sme videli v kapitole o cintoríne pilotov: firmy s krásnymi centrálnymi platformami nemali z generatívnej vlny automaticky nič – kým firmy bez platforiem, ale s ochotou prestavať procesy, vyťažili veľa. Konkurent z úvodu kapitoly nemá dátový sklad. Má prestavané workflow.

Druhá škola nemá adresu, má tézu – a poznáš ju z celej tejto knihy: keď sa produkcia inteligencie stala komoditou, výhoda sa presunula z centralizácie do koordinácie, do schopnosti poskladať do fungujúceho celku

tri veci: kupované modely, vlastné dáta tam, kde na nich naozaj záleží, a prestavané procesy. Nie jedna továreň, ale dobre riadené trhovisko schopností: moduly, švíky, kontrolné body.

Kto má teda pravdu

Poctivá odpoveď: obe, každá vo svojom režime. A práve rozlíšenie režimov je to, čo si z kapitoly treba odniesť, lebo spor „továreň alebo trhovisko“ sa nerozhoduje v teórii, ale v tvojom konkrétnom odvetví.

Továreň platí tam, kde sedia obe jej podmienky: dáta, ktoré nemá nikto iný a ktoré sa obnovujú prevádzkou, a uzavretá slučka, v ktorej rozhodnutie okamžite generuje spätnú väzbu. Odporúčanie obsahu, skóring rizika, logistická optimalizácia, dynamické ceny – tam centralizované učenie z vlastných dát naozaj skladá výhodu, ktorá sa kupovaným modelom nedá dobehnúť, a Ant s Amazonom obstoja dodnes.

Trhovisko platí tam, kde je produkcia komoditná a dáta generické: texty, kód, analýzy, návrhy, komunikácia. Tam je centralizácia plytvanie – kupuj najlepší dostupný model, dnes jeden, o pol roka iný, a vlastnú energiu vlož do švíkov: do rámcovania, integrácie, kontroly a slučky učenia z kapitoly o architektúre. Vlastniť tu treba pravidlá a rozhrania, nie modely.

Prakticky z toho plynie audit na jedno popoludnie. Rozdeľ svoje AI ambície na prípady a pri každom polož

dve otázky školy továrne: sú dáta naozaj len moje a obnovujú sa prevádzkou? Je slučka uzavretá – rozhodnutie dostane spätnú väzbu automaticky? Dve áno: stavaj, centralizuj, vlastni; toto je tvoja továrnička a možno aj kontrolný bod. Čokoľvek iné: kupuj a prestavuj procesy; každé euro do vlastnej platformy v komoditnej zóne je pomník márnivosti.

Dve poznámky, aby rozdelenie nebolo čiernobiele. Po prvé, hranica sa hýbe – a hýbe sa smerom k tebe. Komoditná zóna vyrába prevádzkové dáta: ktorý výstup zabral, kde stroj zlyhal, čo zákazník naozaj urobil. Kto si tie dáta disciplinovane odkladá a vracia do slučky, tomu v komoditnej zóne pomaly rastie malá továrnička: spätná väzba, ktorú konkurent s rovnakým kupovaným modelom nemá. Otázka teda neznie „postaviť platformu?“, ale „zbierame z prevádzky to, z čoho sa raz bude dať učiť?“ Po druhé, trhovisko má vlastné riziko, ktoré továreň nepozná: závislosť. Keď celá firma stojí na kupovaných modeloch, cudzí cenník je tvoj nákladový strop a cudzie podmienky tvoja ústava. Ochrana nie je vlastný model (tá cesta je pre väčšinu firiem slepá), ale vymeniteľnosť: stavať tak, aby sa dodávateľ dal nahradiť za týždeň, nie za roky. Kto má vrstvu vlastných pravidiel a rozhraní medzi firmou a modelom, prežije zdraženie aj krach dodávateľa. Kto si nechal modely vrásť priamo do procesov, je nájomník bez zmluvy.

Pre časť čitateľov je pritom táto úvaha o stupeň prísnejšia, než som ju práve podal. V banke, poisťovni

či nemocnici nie je nákup cudzieho modelu obchodné rozhodnutie, ale outsourcing – a ten má vlastné pravidlá: doložitelnú zmluvu o úrovni služby, právo na audit u dodávateľa, výstupnú stratégiu napísanú skôr, než sa vôbec začne, a strop na to, koľko kritických procesov smie visieť na jednom poskytovateľovi. Tomu poslednému sa hovorí koncentračné riziko a je to presne ten prípad, keď regulátor vopred zakáže to, čo trh odmeňuje: v komoditnej zóne sa oplatí kupovať od toho najlepšieho, a najlepší je zvyčajne jeden. Kto v takej firme pracuje, nech si z tejto kapitoly odnesie rovnaké rozdelenie, ale s ďalším filtrom: otázka nie je len „stavať či kupovať“, ale „smieme to kupovať takto a od koľkých“. Mimochodom, vymeniteľnosť, ktorú som odporúčal o odsek vyššie ako dobrú prax, je v týchto odvetviach priamo požiadavka, takže kto ju splní, vybaví si obe veci naraz.

Vlastník z úvodu sa nakoniec zariadil presne podľa tohto rozdelenia. Dátový sklad nezhodil – v jeho biznise je jedna skutočná továreň, optimalizácia trás z vlastnej telemetrie, a tam jeho dáta naozaj skladajú výhodu. Ale prestal zamieňať platformu za stratégiu. Zvyšok firmy, teda ponuky, fakturáciu a komunikáciu so zákazníkmi, prestaval na kupované modely a ušetrené peniaze dal do toho, čo sme videli v kapitole o koordinácii a v kapitole o architektúre učenia: do pásiem dôvery, pravidiel a jednej poriadnej učiacej slučky. „Štyri roky som staval katedrálu,“ povedal mi na záver. „A trh medzitým otvoril

trhovisko rovno pred ňou.“

Samoaudit

1. Čo z tvojho dátového majetku je naozaj len tvoje a obnovuje sa prevádzkou? A čo sú generické dáta, aké má každý v odvetví?
2. Kde máš uzavretú slučku (rozhodnutie ☐ automatická spätná väzba)? To sú kandidáti na vlastnú tovarničku. Koľko investícií ide naopak do centralizácie v komoditnej zóne?
3. Keby zajtra tvoj hlavný dodávateľ modelov zdvojnásobil ceny, čo ťa ochráni: vlastné aktívum alebo len zmluva?

Ak firmu nevlastníš: tá istá otázka o tvojich vlastných zručnostiach. Čo z toho, čo vieš, je generické (vie to každý v odbore a model to vie tiež) a čo je tvoja malá továrnička, teda znalosť, ktorá vzniká len z tvojej prevádzky a nikto iný k nej nemá prístup? Druhá kategória býva prekvapivo malá a prekvapivo cenná.

Krok na tento týždeň: vezmi jeden bežiaci alebo plánovaný „dátový“ projekt a podrob ho dvom otázkam tovarne. Ak neprejde, prepíš jeho rozpočet: menej platformy, viac prestavby procesov.

Sedem síl po potope

V časoch, keď Blockbuster ešte stál na vrchole a Netflix bol zásielkový obchod s DVD, kúpil investičný fond Strategy Capital akcie Netflixu a držal ich cez všetky búrky. Zakladateľ fondu Hamilton Helmer nehádal. Aplikoval vlastnú teóriu: Netflix má voči Blockbusteru silu, ktorú nazýva counter-positioning – povedzme po našom protipostavenie. Vyzývateľ si zvolí model, ktorý líder nemôže kopírovať bez toho, aby si zničil vlastný biznis. Blockbuster žil z pokút za neskoré vrátenie; predplatné bez pokút bolo preňho samovraždou, a tak ho roky ignoroval. Zvyšok je história a Helmerova kniha 7 Powers, v ktorej opísal sedem takých síl, sa stala jednou z najcennejších kníh o stratégii vôbec.

Prečo tu o nej píšem? Lebo Helmer je najsilnejší oponent, akého si táto kniha môže pozvať. Celý náš príbeh hovorí: vzácnosti migrujú, mapa sa prekresľuje. Helmerova pozícia je opačná: mapa je stála. AI je podľa neho ako elektrina – obrovská technológia, ktorá nemení taxonomiu konkurenčnej výhody, len presúva váhu medzi jej siedmimi kategóriami, a ako každé procesné zlepšenie napokon skôr posilní etablovaných hráčov. Ak má pravdu on, polovica tejto knihy je preexponovaná. Poďme to teda vziať vážne a prejsť jeho sedem síl po jednej, s jednou ostrou otázkou: čo z teba ostane, keď inteligencia zlacnie na komoditu?

Inventúra siedmich priekop

Úspory z rozsahu. Sila veľkého: veľká fixná investícia rozpustená vo veľkom objeme. Tréning špičkových modelov je dnes možno najväčšia úspora z rozsahu v dejinách kapitalizmu, pár miliárd za model, ktorý potom obsluži svet. Ale všimni si, komu tá sila patrí: poskytovateľom modelov a výpočtového výkonu, nie ich zákazníkom. Pre bežnú firmu sa deje opak. Softvér, ktorý kedysi vyžadoval tím, dnes postaví jednotlivec, takže rozsah ako bariéra v aplikačnej vrstve slabne. Verdikt: sila žije, ale sťahuje sa hlbšie – k tomu, kto dodáva železo a modely firmám, ktoré na nich stavajú.

Sieťové efekty. Čím viac používateľov, tým väčšia hodnota pre ďalšieho. AI na ne priamo neútočí, ale mení ich tvar: keď za ľudí konajú agenti, sieť ľudských očí (sociálne siete, recenzie, porovnávače) stráca časť zmyslu a rodia sa siete agentov a dát. Verdikt: kategória prežíva, konkrétne siete nie nutne – opäť náš refrén: kategória stojí, obsah migruje.

Protipostavenie. Ironická položka: Helmerova vlastná obľúbená sila je mechanizmus, ktorým sa jeho stabilná mapa prekresľuje. Shein voči módnym domom, agent voči agregátorom, firma postavená rovno na agentoch voči tej, čo to isté rozhodnutie preženie cez tri porady. Všetko sú hry na protipostavenie: nový model, ktorý si starý hráč nemôže dovoliť kopírovať, lebo žije z toho, čo by musel zabiť. Pre protipostavenie je AI éra zlatý

vek. Verdikt: silnejšia než kedykoľvek – a je to najlepší most medzi Helmerom a Choudarym: etablovaný hráč neprehráva, lebo nemá technológiu; prehráva, lebo jeho biznis model stojí na vzácnosti, ktorú technológia ruší.

Náklady na prechod. Klasická priekopa softvéru: dáta, integrácie, návyky držia zákazníka. Tu je AI priamy útočník – migráciu dát, prepis integrácií a preučenie, teda samotnú látku nákladov na prechod, robí lacnejšou. A agent z kapitoly o bráne prepína dodávateľov bez sentimentu. Verdikt: pod najväčším tlakom zo všetkých siedmich.

Značka. Helmerova definícia je presná: značka je dlhodobovo vybudovaná asociácia, ktorá dovoľuje pýtať viac za objektívne porovnateľnú vec. Pri nákupe agentom časť tej mágie zomiera. Parametre sú parametre. Ale druhá polovica značky, dôvera („títo ma neoklamú, títo ručia“), naberá na cene s každým strojovo vyrobeným podvrhom na trhu. Verdikt: značka ako imidž slabne, značka ako ručenie silnie – rovno do kapitoly o balíkoch dôvery.

Ulovený zdroj. Exkluzívny prístup k niečomu vzácnemu: patent, ložisko, génus. Ulovené zdroje AI éry sa volajú výpočtový výkon, energia, unikátne dáta a pár stoviek výskumníkov. Verdikt: sila žije naplno, len zoznam zdrojov je nový – kategória stojí, obsah sa vymenil.

Procesná sila. Vtelené remeslo firmy, ktoré konkurent nevie kopírovať ani pri plnej viditeľnosti. Toyota ukazovala fabriky návšteväť a nikto ju nedobehol. Toto

je Helmerova najtichšia priekopa – a v AI ére prestáva byť tichá: keď sa procesná dokonalosť dá destilovať do modelov a pravidiel, prestáva byť nenapodobiteľná. Verdikt: oslabená; jej nástupca je architektúra učenia z rovnomennej kapitoly, teda proces, ktorý sa sám zlepšuje, nie proces, ktorý je dokonalý.

Prečo zatiaľ vyhráva Helmer

Poctivosť káže priznať aj priebežné skóre, a to Helmerovi praje. Necelé štyri roky po nástupe generatívnej AI nepadol ani jeden veľký hrad: najhodnotnejšie firmy sveta sú v zásade tie isté, ich priekopy držia a obrovské investície do AI si môžu dovoliť práve vďaka starým silám – rozsahu, sieťam, uloženým zdrojom. Revolucionári zatiaľ prevažne stavajú na infraštruktúre etablovaných a platia im nájom. Kto v roku 2023 stavil na rýchly pád etablovaných, prehral peniaze.

Na druhej strane, štyri roky sú pri migrácii vzácnosti krátky čas. Blockbuster rástol ešte roky po vzniku Netflixu a elektrina čakala na svoj pôdorys tri dekády. Namiesto vyhlasovania víťaza je užitočnejšie dohodnúť sa, čo by spor rozhodlo. Helmerova pozícia sa potvrdí, ak o dekádu budú na vrchole tí istí hráči a AI sa ukáže ako ich ďalšia procesná výhoda. Choudaryho pozícia sa potvrdí, ak začnú padať firmy, ktoré AI adoptovali vzorne, ale ich model stál na vzácnosti, ktorú AI zrušila. Prvé lastovičky druhého scenára už lietajú:

agentúry s klesajúcimi maržami pri rastúcom výkone, porovnávače obchádzané agentmi, softvér účtovaný za používateľa pod tlakom. Zapíše si vlastný signál: ktorá firma v tvojom odvetví je kanárik – tá, čo AI zaviedla vzorne, ale stojí na mŕtvej vzácnosti? Keď začne kašľať, spor sa rozhodol aj pre teba.

A ak pri čítaní toho zoznamu zisťuješ, že kanárik si ty, že práve tvoja firma robí trikrát viac pri klesajúcej marži, nenechám ťa len s diagnózou. Byť dôkazom v cudzom spore je mizerná rola. Poviem teda rovno, čo z tejto knihy platí pre teba a v akom poradí. Ak marža klesá pri rastúcom objeme, nemáš cenový problém, máš problém s tým, čo predávaš. Objem je presne to, čo zlacnelo, a viac objemu ho nezachráni. Prvá vec teda nie je nová kampaň, ale zmena jednotky predaja: od výstupu k niečomu, čo sa neráta na kusy. Druhá je vybrať si z troch vecí, ktoré drží dodávateľ (dáta naprieč klientmi, ručenie za proces, systém, cez ktorý klient rozhoduje), aspoň jednu a mať ju do roka. Tretia, a najmenej príjemná: časť klientov, ktorí od teba kupujú objem, ti odíde bez ohľadu na to, čo spravíš, lebo si ho odteraz vyrobia sami. Kto s tým počíta, predstavuje sa; kto sa im to snaží vyhovoriť, kupuje si rok a platí ho maržou.

Skóre zápasu

Spočítajme poctivo. Dve sily pod ťažkým tlakom (náklady na prechod, procesná sila). Dve zoslabené v starej

forme a silnejúce v novej (značka, sieťové efekty). Jedna presunutá inam v hodnotovom reťazci (rozsah), jedna s vymeneným obsahom (uložený zdroj). Jedna výrazne posilnená – a je to práve tá, ktorá opisuje mechaniku disrupcie (protipostavenie).

Kto teda vyhral spor? Remíza, ktorá je cennejšia než výhra ktorejkoľvek strany. Helmer má pravdu v tom, že kategórie prežívajú: aj po potope bude výhoda stáť na rozsahu, sieťach, zdrojoch a dôvere. Slovník 7 Powers ostáva najlepší, aký na opis výhody máme. Choudary má pravdu v tom, na čom kategórie stoja: obsah každej z nich je vzácnosť a vzácnosti práve hromadne migrujú. Mapa platí, súradnice sa hýbu. Prakticky to znamená jedno: priekopu nestačí mať, treba vedieť, na ktorej vzácnosti stojí – a či tá vzácnosť prežije dekádu. Priekopa na mŕtvej vzácnosti nie je priekopa. Je to priekopa okolo prázdneho hradu.

Samoaudit

1. Zaraď svoju výhodu do Helmerovej taxonómie: ktorá zo siedmich síl to je? Ak ju nevieš zaradiť, možno nemáš výhodu, len zvyk trhu.
2. Na akej vzácnosti tá sila stojí – a čo s tou vzácnosťou robí AI? (Použi verdikt z inventúry vyššie ako prvý odhad.)
3. Kde je tvoja firma zraniteľná voči protipostaveniu: aký model by konkurent postavil, ktorý kopírovať

nemôžeš, lebo žiješ z toho, čo by ten model zabil?

Ak firmu nevlastníš: tá istá inventúra na vlastnej kariére. Na ktorej zo siedmich síl stojí tvoja pozícia – na ulovenom zdroji (vieš niečo, čo vie málokto), na nákladoch na prechod (firma by ťa ťažko nahrádzala) alebo len na zvyku? Posledná odpoveď je najčastejšia a vydrží presne do najbližšej reorganizácie.

Krok na tento týždeň: napíš si odpoveď na otázku 3 na papier – jednou vetou, ako by znel biznis model tvojho najhoršieho vyzývateľa. Potom si polož otázku, ktorú si Blockbuster nepoložil: prečo ho nemôžem postaviť ja?

Účet za hojnosť

Predstav si zasadnutie predstavenstva, na ktorom ležia vedľa seba dva články od ekonómov svetovej extratriedy. Prvý napísal Daron Acemoglu, nositeľ Nobelovej ceny: podľa jeho prepočtov pridá AI k produktivite vyspelých ekonomík za celú dekádu okolo 0,7 percenta. Nie ročne – spolu. Menej, než urobí bežný dobrý rok. Druhý článok vychádza z modelov Antona Korineka a analytikov Epoch AI: ak automatizácia zasiahne aj samotný výskum a vývoj, nedá sa vylúčiť explozívny rast. Ekonomika by sa zdvojnásobovala za roky, nie za dekády.

Finančný riaditeľ sa pozrie na jeden, potom na druhý a položí jedinú rozumnú otázku: podľa ktorého z nich máme robiť rozpočet?

Táto kapitola je o tom, že správna odpoveď znie: podľa žiadneho. A že práve to nie je zúfalstvo, ale metóda.

Prečo sa najmúdrejší líšia stonásobne

Najprv treba pochopiť, že ten rozpor nie je hanba ekonomie. Obe čísla vychádzajú z poctivých modelov, ktoré sa líšia v troch predpokladoch. Oplatí sa ich poznať, lebo sú to presne tie veci, ktoré treba sledovať.

Prvý predpoklad: koľko práce AI reálne zasiahne. Acemoglu ráta konzervatívne s úlohami, ktoré dnešná AI preukázateľne zvláda lacnejšie; optimisti rátajú s tým,

že hranica sa hýbe každým rokom. Druhý: či vzniknú nové úlohy. Pesimistický scenár vidí náhradu, optimistický aj históriu: šesťdesiat percent dnešnej zamestnanosti je v pozíciách, ktoré v roku 1940 neexistovali. Tretí a najväčší: rekurzia. Ak AI zrýchli výskum samotnej AI a vedy vôbec, rast sa začne živiť sám; ak nie, ostane pri jednorazovom zisku. V tomto bode nejde o spor o percentá, ale o povahu sveta – a nikto, opakujem, nikto dnes nemá dáta, ktorými by spor rozhodol.

K tomu pridaj ešte jeden hlas, ktorý na poradu patrí: oceňovača. Aswath Damodaran, autorita na oceňovanie firiem, spočítal, že investície do AI by na svoje ospravedlnenie potrebovali, aby odvetvie časom dosahovalo tržby v biliónoch dolárov. Pripomína pritom „ilúziu veľkého trhu“ z dot-com éry: aj správna téza o veľkej technológii môže byť zle nacenená. Pre poriadok, jeho konkrétne stávky trh zatiaľ vyvracia – Nvidiu označil za nadhodnotenú dávno predtým, než jej akcie niekoľkonásobne vzrástli. To nie je dôvod ho ignorovať; je to dôvod čítať aj skeptikov s tou istou pokorou, akú žiadame od optimistov. A analytik Benedict Evans dodáva historickú paralelu, ktorú by mal poznať každý, kto dnes podpisuje AI rozpočty: mobilní operátori minuli bilióny na siete, z ktorých potom hodnotu zožali úplne iné firmy. Capex nie je nárok na výnos. Kto stavia, nemusí ťať.

A ešte jeden dôvod na pokoru, ktorý tábory čiastočne zmieruje: čas. Produktivná J-krivka Erika Brynjolfsso-

na, teda toho istého ekonóma, ktorého sme stretli v kapitole o rozpustenom rebríku, hovorí, že všeobecné technológie najprv v štatistikách nevidno. Roky tečú peniaze do prestavby procesov a zručností, produktivita stagnuje, skeptici sa smejú a potom príde skok, keď sa prestavby sčítajú. Elektrina: tridsať rokov nič, potom nový priemysel. Je teda celkom možné, že Acemoglu bude mať pravdu o tejto dekáde a optimisti o ďalšej. Malý nameraný dopad dnes nie je dôkaz malej technológie, ale dôkaz, že svet je ešte v ľavej časti J-krivky. Pre firmu z toho plyní nepríjemný záver: keď u konkurencie nič nevidno, nedokazuje to nič. Prestavby, ktoré rozhodnú, sa dejú práve teraz a potichu – presne ako v Hollywoode okolo roku 2010.

Falošné riešenie: vybrať si tábor

Pod tlakom neistoty robia firmy predvídateľnú chybu: vyberú si tábor. Optimistický majiteľ číta scenáre explózie a preinvestuje sa do nástrojov, ktoré o rok vyzerajú inak. Skeptický číta 0,7 percenta a neurobí nič – veď aj tak o nič nejde. Oba postoje majú spoločnú vadu: menia neistotu na istotu tým, že si vyberú citáciu, a stavajú firmu na jednej karte.

Pozri sa, čo sme videli v tejto knihe. Klarna sa preinvestovala do istoty, že ľudí netreba, a o rok najímala späť. Firmy z cintorína pilotov sa uspokojili istotou, že stačí skúšať, a nič neprestávali. Kodak si vybral istotu fil-

mu. Vybrať si tábor je pohodlné – a je to presne tá stávka na jednu predpoveď, ktorej mizernú úspešnosť sme zmerali v kapitole o predikcii. Len s vyšším vkladom.

Scenáre namiesto prorockta

Čo teda robiť? To, čo robí dobrý kapitán s neistými predpoveďami počasia: nepýta sa, ktorá vyjde, ale či loď prežije všetky.

Prakticky: zober tri scenáre. Malý dopad: AI je ďalší softvér, 0,7 percenta, hype opadne. Stredný presun: všeobecná technológia ako elektrina, pomalý a hlboký presun na desaťročia, v duchu celej tejto knihy. Explózia: rekurzia zaberie a tempo zmien sa utrhne z reťaze. Netreba im pridelovať pravdepodobnosti s presnosťou na desatiny; stačí ich mať tri a rôzne.

A teraz každé veľké rozhodnutie (investíciu, nábor, stavbu platformy, dlhodobú zmluvu) prežehn všetkými tromi. Hľadáš dve kategórie. Robustné kroky vyzerajú dobre vo všetkých scenároch: prestavané procesy, učiacca slučka, dáta v poriadku, ľudia, čo vedia viesť agentov, kontrolný bod v dôvere. Všimni si, že je to takmer presne obsah tejto knihy, a nie náhodou; písal som ju ako zoznam robustných krokov. Podmienené kroky dávajú zmysel len v jednom scenári – obrovský capex do vlastnej AI infraštruktúry sa opláca len pri explózii; „nerobiť nič“ sa opláca len pri malom dopade. Podmienené kroky nie sú zakázané. Len musia byť malé, vratné

a označené: toto je stávka na scenár, nie stratégia.

A nakoniec si k scenárom priradi signály, teda merateľné veci, ktoré povedia, ktorým smerom sa svet hýbe. Acemoglu si sám stanovil falzifikovateľnú métu: ak produktivita z AI do polovice tridsiatych rokov tohto storočia výrazne prekročí jeho odhad, mýlil sa. Tvoje firemné signály môžu byť prízemnejšie: cena inferencie, podiel objednávok cez agentov, čo robí najlepší konkurent. Zapíš si ich vopred – spätne si každý pamätá, že „to videl prichádzať“.

Účet za hojnosť teda neznie „zaplať a dúfaj“. Znie: prestaň sa pýtať, koľko AI prinesie svetu, a začni sa pýtať, ktoré tvoje rozhodnutia prežijú všetky odpovede. Prvá otázka nemá víťaza. Druhá áno.

Samoaudit

1. Ktorý tábor firma potichu zvolila – optimistov, alebo skeptikov? Podľa čoho sa to pozná v rozpočte na budúci rok?
2. Prežeň tri najväčšie plánované AI výdavky tromi scenármi. Ktoré sú robustné a ktoré sú stávkou na jeden scenár – a vie to ten, kto ich schválil?
3. Aké tri signály budeš sledovať, aby bolo jasné, ktorým smerom sa svet hýbe? Zapíš ich tento mesiac, s menom človeka, ktorý ich sleduje.

Ak firmu nevlastníš: tri scenáre fungujú aj na kariéru a je to ich najlacnejšie použitie. Ktoré tvoje rozhodnutie

o najbližších dvoch rokoch (zostať, prejsť inam, doučiť sa niečo, ísť do vlastného) obstojí pri malom dopade, pri strednom presune aj pri explózií? Čo obstojí vo všetkých troch, sú tvoje robustné kroky a bývajú nudné: doména, ručenie, schopnosť viesť prácu. Čo obstojí len v jednom, je stávka – a stávkovať sa dá, len nech je označená.

Krok na tento týždeň: vezmi jedno veľké rozhodnutie, ktoré je na stole, a napíš k nemu tri riadky – ako to vyzerá pri malom dopade, strednom presune a explózií. Ak je dobré len v jednom riadku, máš pred sebou úsporu. Oprava: máš pred sebou sumu, ktorá celá stojí na jednej predpovedi.

Štyri postoje k novej hre

Vlani som za jeden mesiac videl štyri firemné prezentácie s názvom „Naša AI stratégia“. Slajdy boli na nerozoznanie: logá nástrojov, odhady úspor, harmonogram pilotov. Keby sa pomiešali, nikto by nespoznal, ktorý patrí komu. A predsa tie štyri firmy nerobili to isté – robili štyri úplne rozdielne veci, len to samy nevideli, lebo slovník „AI stratégie“ tie rozdiely zakrýva.

Sangeet Choudary má na to v knihe Reshuffle typológiu, ktorá tie rozdiely odкрýva. Firmy podľa neho zaujímajú k preskúpaniu jeden zo štyroch postojov a rozdiel medzi nimi nie je v rozpočte na AI ani v tempe adopcie, ale v jedinej otázke: mení firma hru, alebo hrá starú rýchlejšie?

Štyri tváre tej istej prezentácie

Reaktívny optimalizátor pridáva AI na existujúce procesy. Chce robiť to, čo robí, lacnejšie a rýchlejšie. Spoznáš ho podľa rozpočtu (licencie a školenia, nič na prestavbu), podľa pilotov (každý zrýchľuje krok, žiadny neruší proces) a podľa tlačovej správy („zefektívňujeme vďaka umelej inteligencii“). Väčšina firiem, ktoré poznám, je tu – a keď máš za sebou kapitolu o cintoríne pilotov, vieš, ako to dopadne: čísla krokov sa zlepšia, výsledovka nie. Optimalizátor nie je hlupák; je to majster starej hry, ktorý zo všetkých síl brúsi to, čo vie. Hollywood roku 2010.

Anticipátor cíti, že sa hrá o niečo väčšie. Číta trendy, chodí na konferencie, hovorí o transformácii – ale koná stále v logike starej hry: čaká, kým sa „to vyjasní“, a medzitým sa pripravuje. Jeho rozpočet vyzerá ako optimalizátorov plus štúdie a stratégie v šuplíku. Anticipátor má výhodu vedomia a nevýhodu váhania; príliš často sa z neho stane najlepšie informovaný porazený. Blockbuster vedel o Netflixu všetko.

Posunovač logiky mení pravidlá hry vo svojom odvetví a núti ostatných prispôbiť sa. Choudaryho príklad je John Deere: firma, ktorá predávala traktory, presúva rozhodovanie z farmára na stroj. Z predaja železa sa stáva predaj rozhodnutí na hektár. Posunovača spoznáš podľa toho, že jeho piloty rušia procesy a jeho cenník sa mení: predáva iné jednotky než minulý rok. Shein z kapitoly o workflow, Uber Freight, Klarna vo svojej prvej fáze – to sú posunovači. Riskujú viac a skôr; nie každý posun vyjde, ale keď vyjde, konkurencia sa učí ich hru.

Pretvárač ihriska nehrá lepšie ani inak – stavia nové ihrisko s novými kontrolnými bodmi. Choudaryho príklad je Climate Corp, ktorá okolo poľnohospodárstva postavila dátovú platformu rozhodnutí: nesúťaží s predajcami osiva, sedí nad nimi. Pretváračov je málo, lebo pretváranie si vyžaduje kapitál, trpezlivosť a odvahu opustiť vlastný biznis model skôr, než ho opustí trh. Ale práve oni berú marže ďalšej éry: pretváračom svojej doby bol Netflix aj ten, kto dnes vlastní výpočtový výkon.

K typológii jedna poznámka: dôležitejší než presné nálepky je gradient, ktorý opisujú – od zrýchľovania starej hry po stavbu novej. Kto sa chce hrať s názvami, nájde ich pôvodné znenie v zdrojoch.

Posun v malom

Typológia zvädza k dojmu, že posúvať logiku môžu len firmy s miliardami. Opak je pravda: v malom je posun lacnejší, lebo niet čo brániť. Účtovná kancelária, ktorú poznám, žila zo spracovania dokladov; klasická vzácnosť „niekto to musí ručne zaúčtovať“. Keď doklady začal čítať stroj, majiteľka stála pred voľbou postoja. Optimalizátorka by zrýchlila účtovanie a znížila ceny. O pár rokov by súťažila s automatom o to, kto lacnejšie robí zbytočnú prácu. Ona namiesto toho zmenila, čo predáva: doklady tečú automaticky, klient vidí čísla priebežne, nie raz za mesiac, a kancelária ručí – za správnosť, za termíny, za to, že klienta nič neprekvapí. Cenník sa preklopil z platby za doklad na paušál za pokoj. Menší tím, vyššia marža, klienti, ktorí neodchádzajú, lebo už nekupujú úkony, ale záruku. To je posun logiky vo veľkosti piatich ľudí: nová jednotka predaja, zrušený proces, obsadený kontrolný bod v dôvere. Žiadna tlačová správa; konkurencia si to všimne, až keď jej začnú miznúť klienti.

Znie to hladko, tak povedzme aj to nepríjemné, čo sa medzi „predtým“ a „potom“ stane. Preklopenie cen-

níka nie je jednorazová zmena čísla, je to J-krivka v malom, tá istá, akú sme videli na makroúrovni v kapitole o účte za hojnosť; len sa jej dno dá prežiť alebo neprežiť podľa toho, či s ním niekto ráta. Konkrétne čísla ti zase nedám, ale prejdi si tie štyri veci, lebo pri každom takom prechode sú rovnaké. Po prvé: časť klientov ti odíde. Nie preto, že by bol paušál drahý, ale preto, že časť ľudí kupuje úkony a záruku odmieta zaplatiť. Tí odchádzajú hneď, nie postupne. Po druhé: tržby klesnú skôr, než marža stúpne, lebo starí klienti dobiehajú na starom cenníku, kým noví prichádzajú na nový. Po tretie: náklad prestavby platíš časom najvyťaženejších ľudí, teda práve tých, čo držia prevádzku. Po štvrté, a to je jediná dobrá správa: keď sa marža vráti, vráti sa vyššia a stabilnejšia, lebo paušál nekolíše so sezónou. Praktický záver, ktorý si z toho odnes: preklápaj po skupinách, nie naraz, a maj dopredu napísané, koľko odchodov klientov je ešte v pláne a pri ktorom počte prestavbu zastavuješ. Kto si to číslo nenapíše vopred, zastaví prestavbu pri prvom odchode – a býva to práve klient, ktorý mal odísť.

Prechod nie je odvaha, je to mapa

Najužitočnejšie na typológii je, čo hovorí o prechodoch. Intuícia vraví, že z optimalizátora robí posunovača odvaha. Nesúhlasím – a myslím, že ani Choudary. Rozdiel je v tom, že posunovač má mapu, o ktorej celý čas hovorí táto kniha: vie, ktorá vzácnosť v odvetví zomiera, kde

sa rodí nové hrdlo, ktorý kontrolný bod sa dá obsadiť a ktoré predpoklady jeho biznisu už neplatia. Odvaha bez mapy nie je posun, je to hazard; mapa bez odvahy je anticipátorov šuplík.

Preto namiesto „AI roadmapy“ (zoznamu nástrojov s termínmi) potrebuje vedenie strategickú mapu. Tú kreslia odpovede na štyri otázky, ktoré si už z knihy nosíš: Ktoré naše workflow majú prestať existovať? Kde vzniká nové koordinačné hrdlo? Ktorý kontrolný bod vieme obsadiť skôr než konkurent? A ako sa musí zmeniť organizácia, teda uzly, pravidlá a rebrík, aby to uniesla? Odpovede sa menia, preto mapa nie je dokument, ale rytmus: raz za pol roka sa treba k štyrom otázkam vrátiť a pozrieť sa, čo sa pohlo.

A posledná vec: postoj nie je kabát na celú firmu. Zdravá firma je zmes: optimalizuje tam, kde stará hra ešte roky pobeží, posúva logiku tam, kde má mapu a silu, a možno na jednom malom ihrisku skúša pretvárať. Nebezpečná nie je zmes. Nebezpečné je nevedieť, ktorý postoj kde zaujímaš – a myslieť si, že slajd s logami nástrojov je odpoveď na otázku, ktorú medzitým položil trh.

Samoaudit

1. Zarád' svoju firmu poctivo: koľko percent AI rozpočtu ide na zrýchľovanie krokov a koľko na rušenie procesov a stavbu nového? Čísla, nie dojem.

2. Odpovedz na štyri otázky strategickej mapy – každú jednou vetou. Ktorá z nich je najslabšia? Tam ňa drží anticipátor.
3. Kde vo vašom odvetví práve niekto posúva logiku? Ak nevieš o nikom, hľadaj lepšie; posunovači sa v tlačových správach neoznačujú.

Ak firmu nevlastníš: zaraď rovnakou stupnicou svoje oddelenie. Ide váš rozpočet na zrýchľovanie toho, čo robíte, alebo na rušenie a stavbu nového? A druhá, osobnejšia otázka: ktorý postoj zaujímaš ty – zrýchľuješ svoju starú prácu, alebo meníš, čo vlastne robíš? Postoj firmy nezmeníš, vlastný áno, a býva to ten rozdiel, ktorý si po reorganizácii všimnú.

Krok na tento týždeň: polož štyri otázky mapy na najbližšej porade vedenia – bez prezentácie, len ako rozhovor. Zapíš, pri ktorej nastalo najdlhšie ticho. Tam začni. Ak na tú poradu nechodíš, polož ich niekomu, kto na ňu chodí; ticho sa dá vytušiť aj z druhej ruky.

Mapa mŕtvej hry

Vráťme sa do zasadačky z úvodu. Firma so šesťdesiatimi ľuďmi, vzorná adopcia AI, výstupov trikrát viac, rozhodnutia pomalšie. Majiteľ, ktorý sa pýtal, ktorý nástroj im ešte chýba.

Keby tá porada bola dnes a majiteľ prečítal túto knihu, otázka by znela inak. Možno takto: ktorú hru vlastne hráme – a kto mi to povie skôr než trh? To je otázka, s ktorou sa dá pracovať. A celá táto posledná kapitola je návod, ako si na ňu odpovedať vlastnými rukami: zložiť z kapitolových samoauditov jednu mapu firmy.

Šesť vrstiev mapy

Ak máš samoaudity z kapitol za sebou (a ak nie, kapitoly počkajú), držiš v rukách šesť vrstiev odpovedí. Poskladané na jeden hárok vyzerajú takto.

Prvá vrstva: vzácnosti. Tri vzácnosti, na ktorých stojí tvoja marža, a pri každej verdikt, čo s ňou AI robí: zlacňuje, obchádza, netýka sa. Toto je základná doska mapy – všetko ostatné stojí na nej. Ak sa pri nej stále krčí slovo „kvalita“, vráť sa na začiatok.

Druhá vrstva: procesy. Ktoré workflow existujú len preto, že niečo bývalo drahé – a čo z toho už drahé nie je. Zoznam kandidátov na škrt, nie na zrýchlenie, každý s menom toho, kto by na jeho zániku prehral.

Tretia vrstva: hrdlá. Kde sa hromadí hotová, nepou-

žitá práca; pomer výroby a čakania; ktoré schválenia sú pozostatok drahej produkcie. A tri čísla slučky: čas obehu, cena pohrebu, návratnosť poučenia.

Štvrtá vrstva: kontrolné body. Kadiaľ tečú dopyt, dôvera a rozhodnutie; čo z toho vlastníš a čo si prenájmaš; koľko platíš za cudzie tlačidlá a ktorý bod (vzťah, dáta, integráciu, ručenie) vieš obsadiť do troch rokov.

Piata vrstva: ľudia a poznanie. Autorov test kľúčových rolí (jadro či obal), stav rebríka (kto bude senior o päť rokov), miesta, kde hrozí slepý šéf, a učebné slučky, ktoré musia ostať zámerne ľudské.

Šiesta vrstva: postoj a scenáre. Kde optimalizuješ, kde posúvaš logiku; odpovede na štyri otázky strategickej mapy; tri scenáre a zoznam robustných krokov, ktoré prežijú všetky.

Šesť vrstiev, jeden hárok. Nie je to strategický dokument na šesťdesiat strán – tie sa píše, aby sa nečítali. Je to mapa, ktorá sa má vojsť na stôl a znesie ceruzku: každý polrok sa k nej vrátiš, prečiarkneš, čo sa pohlo, a dopíšeš, čo sa ukázalo.

Hárok

Mapu som sľúbil v úvode, tak nech nezostane pri opise. Takto vyzerá celý hárok – prepíš si ho na jednu stranu A4 a nechaj pri každom riadku miesto na ceruzku. Ak sa ti nezmesť, škrtaj; mapa, ktorá potrebuje druhú stranu, je už dokument.

MAPA MŔTVEJ HRY firma: dátum:
.....

1 VZÁCNOSTI (AI: zlacňuje / obchádza /
netýka sa)

A
z / o / n

B
z / o / n

C
z / o / n

2 PROCESY NA ŠKRT – nie na zrýchlenie
proces drahé bolo

.....
kto prehrá jeho zánikom
.....

3 HRDLÁ
hromadí sa hotová práca

.....
hodiny výroby dni čakania
čas obehu ... cena pohrebu ... návratnosť
poučenia ...

4 KONTROLNÉ BODY
vlastným]

.....
prenajímam
.....
nájomné ročne obsadím do 3 rokov
.....

5 ĽUDIA A POZNANIE
rola jadro / obal

rola jadro / obal
 rola jadro / obal
 senior o 5 rokov

 slepý šéf slučka, čo ostáva ľudská

6 POSTOJ A SCENÁRE

optimalizujeme posúvame logiku
 štyri otázky mapy

 robustné kroky

 stávky signály

JEDNO ROZHODNUTIE NA TENTO POLROK

.....]

Rythmus práce s mapou

Aby hárok neskončil ako vitrína s napichnutými motýľmi, potrebuje rytmus. Osvedčilo sa mi jednoduché nastavenie: deväťdesiat minút každý polrok, pri stole vedenie plus jeden človek, ktorý s mapou nesúhlasí – oponent je súčasť metódy, nie prekážka. Na stole minulé verzia mapy a ceruzka. Postup: najprv signály z kapitoly o účte za hojnosť, teda čo sa od minula pohlo a čo to hovorí. Potom vrstva po vrstve: čo prečiarkujeme, čo sa potvrdilo, čo pribudlo. Nakoniec jediné rozhodnutie (nie desať, jedno), ktoré z mapy plyní pre najbližší pol-

rok: ktorý proces ide na škrt, ktoré hrdlo na prestavbu, ktorá učebná slučka sa chráni. Zápis má mať pol strany a formát z kapitoly o kolapse poznania: čo sme zvolili, čo sme zavrhlí a prečo.

Deväťdesiat minút za polrok znie málo na „stratégiu“. V tom je pointa: mapa nie je projekt, je to hygiena. Firmy nezmierajú na to, že si veľké otázky položili zle. Zomierajú na to, že si ich prestali klásť – a práve tomu má rytmus zabrániť.

Vo väčšej firme má ten rytmus jednu podmienku, bez ktorej neprežije druhý polrok: musí visieť na cykle, ktorý už beží. Samostatné stretnutie s ceruzkou vyrobí ďalší dokument v poradí a v konkurencii s plánovaním, rozpočtom a interným auditom prehrá do roka. Zaves ho teda tam, kde sa aj tak rozhoduje – hodinu predtým, než sa začne plánovať ďalší rok, alebo ako prvý bod polročného strategického zasadnutia, ktoré má firma tak či tak. Výstup je jedna strana a jedno rozhodnutie; taký formát sa do existujúceho zápisu vojde. A jedna vec, ktorá sa oplatí aj vo veľkom: signály z kapitoly o účte za hojnosť prideľuj menovite a s termínom; veď ich potom v bežnom reportingu. Kým je „sledovanie signálov“ spoločná úloha, nesleduje ich nikto.

Čo mapa nepovie

Poctivosť do poslednej kapitoly: mapa nevie tri veci a treba to povedať nahlas.

Nepovie ti, kedy. Migrácia vzácnosti sa nedá načasovať – Hollywood sa predstavoval jednu dekádu, agentúry možno predstavuje táto dekáda. Mapa ti povie, ktorým smerom sa hýbe podlaha, nie kedy padne. Preto scenáre a signály namiesto termínov.

Nepovie ti, či sa mýlim. Táto kniha stavia na jednej optike a poctivo priznáva oponentov: možno má Ace-moglu pravdu a dopad bude dekádu malý; možno má Helmer pravdu a tvoje priekopy vydržia. Mapu som stav-
val tak, aby jej kroky boli robustné aj vtedy – prestavané procesy, učiaca slučka a vlastný kontrolný bod v dôvere sa oplatia v každom scenári. Ale poznaj predpoklady, na ktorých stojíš.

A nepovie ti, kým chceš byť. To je otázka, ktorú za te-
ba nevyrieši ani kniha, ani model. Firmy si pletú svoju hodnotu s hrou, ktorú vedia hrať; to je hlavná téma, kto-
rá sa knihou vinie od prvej kapitoly. Keď hra zomrie, majster stojí pred otázkou, ktorá nie je strategická, ale takmer osobná: čo z toho, čo vieme, je naša identita a čo bola len vzácnosť, ktorá pominula? Kodak odpovedal „sme firma na film“ a zomrel. Netflix odpovedal „nie sme požičovňa, sme zábava na večer“ a prežil vlastnú disrupciu dvakrát. Odpoveď sa nedá delegovať – ani na konzultanta, ani na agenta. Dá sa len vysloviť.

Posledná otázka

Majiteľ zo zasadačky mi po čase napísal. Nie, nekúpili ďalší nástroj. Zrušili dve porady, jeden proces a prvýkrát za desať rokov prijali človeka, ktorého jedinou náplňou je slučka: rámcovať, testovať, pochovávať. „Najťažšie,“ napísal, „bolo priznať si, že sme neboli firma na X. Boli sme firma, ktorá vedela drahé X robiť lacnejšie. A drahé X skončilo.“

To je celá kniha v troch vetách. Vzácnosť, na ktorej stojíš, raz skončí – tak ako skončil štvrtok o deviatej, drahá analýza aj učňovská rutina. Nie je to zlyhanie; je to spôsob, akým sa svet hýbe dopredu, a dá sa v ňom aj vyhrať. Ale len ak vieš, ktorú hru hráš, a máš odvahu prestať hrať tú, ktorá už neexistuje.

Hra, ktorú tvoja firma vie najlepšie hrať, možno práve prestala existovať. Teraz už máš mapu, ako to zistiť skôr, než ti to oznámi trh. Zvyšok je ceruzka, hárok a pol roka disciplíny.

Samoaudit, posledný

1. Zlož šesť vrstiev na jeden hárok. Ktorá vrstva je najprázdnejšia? Tam ťa čaká najbližšia práca.
2. Napíš jednou vetou, čo tvoja firma naozaj predáva – bez názvov produktov a bez slova „kvalita“. Porovnaj s vetou, ktorú by napísal tvoj najlepší zákazník.
3. Ktorú hru máš odvahu prestať hrať tento rok? Nie

zredukovať. Prestať.

Ak firmu nevlastníš: hárok má aj svoju osobnú verziu a je to jediná mapa, ktorú si vieš zložiť bez cudzieho súhlasu. Do prvej vrstvy píš vzácnosti vlastnej práce namiesto firemnej marže. Do druhej to, čo z tvojho dňa existuje len preto, že niečo bývalo drahé. Do tretej frontu, v ktorej stojí tvoja práca. Do štvrtej bod, cez ktorý tečú rozhodnutia, na ktorých sa podieľaš – a kto ho vlastní. Do piatej Autorov test na vlastnú rolu a to, čo si chrániš pred atrofiou. Do šiestej vlastné robustné kroky a stávky. Posledný riadok ostáva rovnaký: jedno rozhodnutie na tento polrok.

Krok na tento týždeň: polož mapu na stôl vedeniu. Nie ako prezentáciu, ale ako hárok s ceruzkou. Prvá reakcia ti povie viac o pripravenosti firmy než akýkoľvek audit. A ak na to vedenie nedosiahneš, vyplň si osobnú verziu – povie ti to isté o tvojej pripravenosti a nikoho sa nemusíš pýtať.

Autorská poznámka

Táto kniha nevznikla v knižnici. Vznikla v zasadačkách firiem, kde sa ma pýtali, ktorý nástroj im ešte chýba, a končili sme pri inej otázke. Vyše dvadsaťpäť rokov robím softvér, posledné roky staviam a predávam AI produkty; firmám pomáhám nasadzovať to, o čom tu píšem. Väčšinu omylov z tejto knihy som najprv spravil sám: aj ja som optimalizoval mŕtve hry, aj ja som ladil funkcie, ktoré si nikto nepýtal, aj ja som si mýlil svoju vzácnosť s tým, čo som predával. Kniha je zovšeobecnenie toho, čo v teréne prežilo.

Samoaudity z kapitol stoja na tej istej metóde, ktorou robím auditové prechádzky vo firmách. Ak máš hárok vyplnený a chceš k nemu druhý pár očí, krátky audit robím zadarmo – nájdeš ma na trisoft.sk. A ak nie, hárok funguje aj bez mňa; presne tak som ho navrhol.

K vzniku textu patrí ešte jedno priznanie, ktoré v knihe o dôvere a ručení nesmie chýbať. Pri písaní som používal AI presne tým spôsobom, aký kniha opisuje: stroj písal prvé verzie podľa mojich zadaní, vyhľadával podklady, oponoval mi, recenzoval rukopis očami modelových čitateľov a prepisoval podľa mojich pripomienok; jazykovú korektúru robil tiež on a obálku vygeneroval podľa môjho zadania. Rámcovanie, výber, škrty a konečné rozhodnutia boli moje. Fakty a čísla som overil, stroj ich prešiel ešte raz a posledné slovo bolo moje; zdroje sú v súpise na konci knihy a tam, kde je údaj neis-

tý alebo pochádza od predajcu, je to pri ňom napísané. Za každé slovo v tejto knihe ručím ja. Ručenie je, ako vieš z kapitoly o balíkoch dôvery, presne tá časť práce, ktorá sa nedá delegovať.

Ďakujem ľuďom, ktorých príbehy sú v knihe anonymizované – za dôveru aj za otázky, ktoré boli lepšie než moje odpovede. A tebe za to, že kniha končí u teba na stole ako hárok s ceruzkou, nie ako ďalší prečítaný chrbát v poličke.

Ak nájdeš chybu, faktickú alebo myšlienkovú, napíš mi. Mapa sa kreslí ceruzkou aj preto, aby sa dala opravovať.

Erik Meliška

Zdroje a poznámky

Zásady: čísla s rozpätiami tam, kde sa zdroje líšia; údaje od predajcov (vendor-reported) označené; uniknuté interné metriky s výhradou. Tri druhy materiálu sú v texte odlíšené menom. **Prípady** sú konkrétne firmy a merania doložené zdrojom v súpise nižšie. **Modely** – napríklad modelová strojárka v kapitole o workflow – sú ilustrácie poskladané z mechaniky, ktorú kniha doložila inde; v texte sú označené ako modelové a zámerne neobsahujú ekonomické čísla, aby sa nedali čítať ako meranie. **Autorova prax** je tretí druh: prípady z vlastných zákaziek, ktorých ekonomiku kniha nezverejňuje. Namiesto nej ponúka prepočet, do ktorého si čitateľ dosadí vlastné vstupy (kapitola o workflow), a štyri veci prechodu cenníka (kapitola o štyroch postojoch). Podrobná dôkazová báza s odkazmi je na trisoft.sk spolu s hárkom na stiahnutie.

Nosné diela

- Sangeet Paul Choudary: Reshuffle – Who Wins When AI Restacks the Knowledge Economy (2025); esej „Scarcity and Strategy“ (Substack, platforms.substack.com, 2026). Rámec migrácie vzácnosti, kontrolných bodov a rebundlingu. Typológia štyroch postojov podľa knihy a jej recenzií (Zimmerman, Lehnés) – pri citovaní overené proti

primárnym textom.

- Ajay Agrawal, Joshua Gans, Avi Goldfarb: Power and Prediction (2022); „AI adoption and system-wide change“ (JEMS 2024); „The Economics of Bicycles for the Mind“ (NBER w34034, 2025).
- Erik Brynjolfsson a kol.: „Generative AI at Work“ (QJE 2025); „Canaries in the Coal Mine“ (Stanford Digital Economy Lab, 2025/26).
- David Autor, Neil Thompson: „Expertise“ (NBER w33941, 2025); Autor: „Applying AI to Rebuild Middle Class Jobs“ (NBER w32140, 2024).
- Daron Acemoglu: „The Simple Macroeconomics of AI“ (2024/25); „AI, Human Cognition and Knowledge Collapse“ (NBER w34910, 2026).
- Ethan Mollick: Co-Intelligence (2024); eseje One Useful Thing (On Working with Wizards, Management as an AI superpower); Dell’Acqua a kol.: „Navigating the Jagged Technological Frontier“ (Organization Science 2025).
- Ben Thompson: Stratechery – Aggregation Theory; „AI’s Uneven Arrival“; „Aggregators and AI“; „Microsoft and Software Survival“.
- Hamilton Helmer: 7 Powers (2016) a novšie rozhovory (Acquired, Lenny’s Podcast).
- Marco Iansiti, Karim Lakhani: Competing in the Age of AI (2020).
- Anton Korinek (scenáre AGI, NBER w32255); Epoch AI (GATE model); Aswath Damodaran

(Musings on Markets, AI valuácie); Benedict Evans (AI eats the world, 2026).

Zdroje podľa kapitol

- Migrácia vzácnosti: rámec migrácie vzácnosti a veľa o odstránení úzkeho hrdla – Choudary, Reshuffle a esej „Scarcity and Strategy“. Blockbuster 2004 (online požičovňa pri rekordných tržbách z pokút) – výročné správy a dobová tlač. Príklad vlastného produktu je autorova prax, nie meraný prípad; čísla k nemu kniha neuvádza.
- Štvrtok o deviatej: Parrot Analytics (dĺžky sezón; firma predávajúca dáta o dopyte), Variety / Netflix (Squid Game – 1,65 mld. hodín za prvých 28 dní; interná „impact value“ 891 mil. USD z dokumentov, ktoré unikli, neauditované), renewal rate (netflixandchiffres.com, neoficiálna štatistická stránka – brať s rezervou), akvizícia Warner Bros. za 82,7 mld. USD (Netflix, 12/2025), peak TV 599 □ 516 (FX/Variety). Quibi (1,75 mld. USD, 0,5 vs. 7,4 mil. predplatiteľov – verejné čísla z tlače, 2020), Disney (kumulované straty DTC ~11 mld. USD – výročné správy), odpis WBD (výročná správa 2022), ponuka na kúpu Netflixu za 50 mil. USD (memoáre Marca Randolpha a dobová tlač), rozpočet Squid Game 21,4 mil. USD a reklamný program 250+ mil. divákov (Netflix/tlač).

- Dejiny úzkych hrdiel: Kodak/Sasson (rozhovory a firemná história), elektrifikácia a preskupenie tovární – Paul David, „The Dynamo and the Computer“ (1990). Hrubá marža Nvidie ~75 % – výročné správy (auditované). Stratovosť AI laboratórií pri rastúcich tržbách – sekundárne zdroje a priebežné úniky, nie auditované výkazy; kniha z nej preto vyvodzuje len smer, nie veľkosť. Porovnateľný údaj o ich hrubej marži neexistuje, preto ho text neuvádza.
- Prvá útecha – úsudok: Zheng a kol., „Judging LLM-as-a-Judge with MT-Bench and Chatbot Arena“ (NeurIPS 2023) – zhoda modelu s ľuďmi nad 80 %, zhoda dvoch ľudí navzájom 81 %, aj doklad o citlivosti na poradie odpovedí. Automatický hodnotiteľ za jednotky dolárov – AlpacaEval/AlpacaFarm. Nadržíanie vlastným výstupom – Panickssery a kol. (2024). Novosť nápadov – Si, Yang, Hashimoto (Stanford, 2024/25). Rez medzi úsudkom o príležitosti a úsudkom o riešení – Agrawal, Gans, Goldfarb.
- Druhá útecha – predikcia: Kohavi & Thomke (HBR 2017; ~1/3 úspešnosť nápadov, Bing +12 % tržieb; rozpätie 70–90 % nápadov bez efektu alebo so záporným efektom pochádza z Kohaviho zhrnutí praxe, definícia „efektu“ sa medzi firmami líši), Thomke (Booking >25 000 testov/rok), Camuffo a kol. (Management Science 2020; repli-

kácia SMJ 2024), Bezos (shareholder letter 2015 – one-way / two-way doors).

- Tretia útecha – rámcovanie: Dell’Acqua a kol. (758 konzultantov BCG), METR 2025 (16 vývojárov, 246 úloh, –19 %; novšia štúdia z roku 2026 s opačným znamienkom a intervalom príliš širokým na čítanie veľkosti efektu), Sclar a kol. (ICLR 2024), Getzels & Csikszentmihalyi (1976). Einsteinov citát o 55 minútach: apokryf (Quote Investigator).
- Architektúra učenia: Choudary (hľadá široko, uč sa lacno, zaväzuj sa selektívne); Iansiti & Lakhan (firma ako továreň na rozhodnutia); Agrawal, Gans, Goldfarb (systémové verzus bodové); Kohavi/Thomke (kultúra experimentov). Tri čísla slučky sú autorov nástroj z praxe, nie publikovaná metrika.
- Koordinácia, nové hrdlo: Faros AI „AI Productivity Paradox“ (2025; telemetria 10 000+ vývojárov) – **vendor-reported**, Faros predáva nástroj na meranie vývojárskych tímov a dáta pochádzajú od jeho zákazníkov; nezávislá replikácia neexistuje. Code-Rabbit (vendor-reported). Amdahlov zákon – Gene Amdahl (1967). Rozdelenie kontrol na manažérske a predpisové vychádza z bežnej praxe riadenia modelového rizika (Solventnosť II, usmernenia EBA/EIOPA).
- Cintorín pilotov: údaj ~95 % pilotov bez merateľného dopadu na výsledovku pochádza z priesku-

mu MIT Media Lab / projekt NANDA, „The GenAI Divide: State of AI in Business“ (2025); vzorka sú veľké podniky a meria sa dopad na P&L, nie funkčnosť pilota. Ďalšie priemyselné prieskumy uvádzajú nižšie čísla pri iných definíciách – rozdiel je v metodike, nie v realite. Watson for Oncology / MD Anderson (~62 mil. USD, ukončené 2017). Postup výroby mandátu je autorova prax.

- Ktorý workflow má zmiznúť: HBS Working Knowledge a Rest of World (Shein: šarže 100–200 ks, 2–10 tis. SKU denne – rozpätie), Uber Freight (firemné čísla, vendor-reported; ľudia na výnimkách), Figma S-1 (2/3 používateľov mimo dizajnu, 13+ mil. MAU). Modelová strojárka je model, nie prípad – pozri zásady vyššie.
- Človek uzol, systém uzol: štúdia Cybernetic Teammate (HBS WP 25-043; 776 profesionálov P&G), Salesforce (Benioff, 2025: podpora 9 000 □ ~5 000, –17 % nákladov; firemné čísla zverejnené v čase, keď firma predávala agentov ako produkt).
- Kontrolné body: Nvidia a marže AI laboratórií – pozri Dejiny úzkych hrdiel. Definícia kontrolného bodu a rebundlingu – Choudary. WeChat, Amazon – štandardné prípadové štúdie platformovej stratégie. Tri aktíva dodávateľa sú autorov rámec z praxe.
- Agent pred bránou: Thompson (Aggregation Theory; chat verzus agent; koniec éry účtovania

za používateľa). Podiel návštevnosti z AI asistentov kniha zámerne neuvádza číslom – medzi odvetviami sa líši rádovo a čitateľ si ho v analytike zmeria presnejšie než ktorýkoľvek agregovaný odhad.

- Nové balíky okolo dôvery: IAPP AI Governance Report 2025 (98,5 % organizácií hlási nedostatok ľudí na AI governance) – prieskum medzi členmi a odberateľmi asociácie, teda medzi firmami, ktoré sa témou už zaoberajú; číslo neplatí pre populáciu firiem ako celok. LinkedIn Skills on the Rise 2026 (+150 % YoY; vlastné dáta platformy), CEP-S/odhady nákladov EU AI Act (50–80 tis. €/systém, rozpätia), Vanta State of Trust 2025 (79 % vs. 48 %) – vendor-reported, vlastný prieskum dodávateľa nástrojov na compliance, Klarna (čísla za rok 2024 a verejné vyjadrenia CEO 2025). Rozdelenie ručenia na výsledok a proces je autorov rámec, nie citácia.
- Rozpustený rebrík: QJE 2025 (+34 % nováčikovia), Canaries (–13 % zamestnanosť 22–25 r. v exponovaných povolaniach); Autor a Thompson, „Expertise“ (NBER w33941, 2025) – vyše tristo povolaní, 1980–2018. Rozpustený učňovský systém na Slovensku: dobová tlač a odborové analýzy, bez jedného súhrnného zdroja.
- Manažment ako superschopnosť: Mollick, „Management as an AI superpower“ a „On Working

with Wizards“ (One Useful Thing); pozorovanie študentov manažmentu pri stavbe prototypov za štyri dni tamže. Zánik pozície prompt engineer – trhové inzeráty, sekundárne zdroje.

- Kolaps poznania: Acemoglu, „AI, Human Cognition and Knowledge Collapse“ (NBER w34910, 2026). Air France 447 – záverečná správa BEA (2012). Atrofia manuálnych zručností a povinné hodiny ručného lietania – letecká bezpečnostná literatúra a odporúčania BEA/FAA.
- Továrň alebo trhovisko: Iansiti & Lakhani, Competing in the Age of AI (2020; Ant Financial, Amazon, Netflix) verus Choudary, Reshuffle. Outsourcing a koncentračné riziko – usmernenia EBA/EIOPA k outsourcingu a rámec riadenia modelového rizika (Solventnosť II).
- Sedem síl po potope: Helmer, 7 Powers (2016) – definície siedmich síl a counter-positioning; Strategy Capital a pozícia v Netflixe z verejných rozhovorov. Verdikty po silách sú autorova aplikácia Helmerovho rámca, nie Helmerove stanoviská.
- Účet za hojnosť: 60 % dnešnej zamestnanosti v pozíciách, ktoré v roku 1940 neexistovali – Autor a kol.; Brynjolfsson, Rock, Syverson: „The Productivity J-Curve“ (AEJ: Macroeconomics 2021); Acemoglu, „The Simple Macroeconomics of AI“ (~0,7 % za dekádu); Korinek (NBER w32255) a Epoch AI (GATE) pre scenáre explozívneho

rastu; Damodaran (AI valuácie, vrátane jeho vlastných revidovaných stávok); Benedict Evans (paralela s investíciami mobilných operátorov).

- Štyri postoje k novej hre: typológia – pozri Nosné diela (Choudary); pôvodné anglické názvy postojov: Reactive Optimizers, Anticipators, Logic Shifters, Field Reshapers. John Deere a Climate Corp – Choudaryho príklady. Účtovná kancelária je prípad z autorovej praxe bez zverejnených čísel; štyri veci prechodu cenníka sú autorov rámec.
- Mapa mŕtvej hry: hárok aj polročný rytmus sú autorov nástroj z auditových prechádzok, nie publikovaná metodika.

Poznámka: pri knižnom vydaní sa tento súpis rozpisuje na číslované koncové poznámky viazané na konkrétne tvrdenia v texte.

Ako táto kniha vznikla

Túto knihu sme vytvorili s výraznou pomocou nástrojov umelej inteligencie. Píšeme to otvorene, aby ste vedeli, čo držíte v ruke.

Čo urobil človek. Námet a myšlienkový základ knihy, jej stavbu, zadanie pre každú kapitolu, rozhodnutia o tom, čo v texte zostane a čo ide preč, a schválenie finálnej podoby pred vydaním. Bez tejto časti by kniha nevznikla – žiadny nástroj si ju nevymyslel sám.

Čo urobila umelá inteligencia. Prvé znenie kapitol podľa zadaní, redakčné pripomienky a revízie, jazykovú korektúru, ilustrácie a obálku.

Kto za to zodpovedá. Za obsah knihy – za jej tvrdenia, fakty aj prípadné chyby – zodpovedá autor a vydavateľ TriSoft Forever s.r.o., nie použitý nástroj. Fakty a údaje v texte sme overovali v recenznom kroku, ktorý robila AI.

Podiel AI: text – prvý draft a korektúra · ilustrácie – generované