

Miloš Toman

# Intuitivní marketing v restauraci



*podnikání a marketing s nízkými náklady*

© Miloš Toman, 2018

## VÁŽENÍ RESTAURATÉŘI,

majitelé, manažeři a provozovatelé restaurací, kaváren, jídelen, bister, cukráren a všech dalších stravovacích zařízení, položím vám na začátek jednu otázku. Dokázali byste připravit lepší hamburger, než nabízí McDonald's? Většina z vás pravděpodobně odpoví, že ano. Proč tedy nemáte stejné nebo vyšší tržby, jako má tento fastfoodový řetězec?

***Jestliže dokážete připravit lepší hamburger než McDonald's, proč nejste bohatší než tato firma?***

Otázku jsem si vypůjčil z knihy známého autora Roberta Kyiosakiho. Dobře totiž vystihuje skutečnost, že nestačí uvařit dobré jídlo, připravit chutnou kávu nebo správně načepovat pivo. Je třeba tyto dovednosti také umět dobře prodat. Dobrá nebo špatná kuchyně nedělá mezi podniky tak velký rozdíl, jako schopnost chovat se marketingově. I toho nejlepšího kuchaře dokáže špatný marketingový přístup zatlačit do pozadí a odsoudit ho k zapomnění. Je proto škoda, že mnoho dnešních majitelů stravovacích a občerstvovacích podniků považuje marketing za něco, bez čeho se snadno mohou obejít.

Možná jste dosud marketing přisuzovali velkým firmám, nebo jste v něm viděli reklamní letáčky či nabídky na slevových portálech. V této knize vás přesvědčím, že marketing je mnohem více a že byste se mu – v tomto rozsahu – měli ve vlastním zájmu věnovat. Samozřejmě, že do útlé knihy nevměstnám všechny dobré rady, které by mohly zaplnit deset publikací, a ne jednu. Mohu vás tedy odkázat na své knihy Intuitivní marketing, Intuitivní marketing pro 21. století, Intuitivní reklama a Jak zvládnout maloobchod, kde najdete řadu dalších informací, šitých na míru malému a střednímu podnikání.

Především vám ale chci ukázat, že marketing vůbec nemusí být drahou záležitostí. Proto v této knize najdete především návody, jak podnikat a dělat marketing s nízkými náklady.

V našich krajích je sice zvykem očekávat nějaké zásahy shora, ale zkušený restauratér ví, že jsou téměř vždy negativní a situaci jen zhorší. Nečekejte proto na zázraky a vezměte svůj úspěch do vlastních rukou. Chovejte se marketingově, využijte všech možností, které se vám nabízejí, a nemusíte se v noci budit obavami, co si zase vláda neb nepřející svět proti podnikatelům vymyslí.

Pojďme si tedy společně udělat krátkou pomyslnou exkurzi po vašem podniku a podívat se, co všechno by k vám mohlo přivést více hostů a zvýšit vaše tržby.

*Miloš Toman*

## NA ZAČÁTKU JSOU POSTOJE

Při rozhovorech se stovkami podnikatelů jsem přišel na zajímavou věc. Většina z těch, které je možno považovat za nepříliš úspěšné a kteří si stěžují na vyhoření, únavu a nepřízeň osudu, začínala s podnikáním proto, že je bavilo provozovat restauraci, hostinec, kavárnu nebo cukrárnu. Dnes je to nebaví, ale jak sami říkají, nedá se s tím už nic dělat. Jen čekat v naději, že důchod přijde dříve, než se jim podnikání rozpadne pod rukama.

Možná to znáte. Jednoho rána se probudíte a představa, že to všechno, co teď děláte, budete stále stejně dokola dělat až do důchodu nebo do smrti (při dnešních malých důchodech) vás pořádně otráví. Jenže co se dá dělat, že? Ze všech stran přece zní, že základem úspěchu je vytrvalost a když už jste se do toho jednou pustili, tak nezbyvá, než vydržet.

Jednou z hlavních zásad intuitivního marketingu, z něhož vychází i tato kniha, je aktivní přístup podnikatele. Podle mého přesvědčení – a praxe to jen potvrzuje – nezávisí úspěch pouze na výdrži a používání těch správných pravidel a pouček. To by prosperovali všichni, a kam oko dohlédne, nevyskytoval by se jediný neúspěšný podnikatel. My naopak víme a statistiky to potvrzují, že až osmdesát procent začínajících podnikatelů do roka zkrachuje. Poučky jsou po ruce a není problém si koupit nějakou tu knihu, která vás přesně popíše, co a v jakém pořadí máte pro úspěch vašeho podniku dělat. Přesto to spolehlivě nefunguje. Problém je totiž v lidech a jejich postojích.

Co je příčinou tohoto stavu? Proč mnoho podnikatelů ráno vstává s nechutí nebo obavami a do svého podniku se vůbec netěší?

Často se říká a píše, že posláním podnikatele je sloužit zákazníkovi. Vypadá to logicky, protože host je přece ten, kdo nás živí. Jenže co když podnikatele přestane bavit zákazníkům sloužit? Jestliže začal podnikat s úmyslem, aby to bavilo především jeho, pak jednoduše prohlásí, že

bylo dost poklonkování nevděčným hostům a že jim musí stačit, co jim dá.

Člověk, který pojal podnikání jako koníček, se zkrátka spokojí s tím, že ho to baví, nejlépe tak, jak to funguje právě teď. Nemá potřebu o něco dalšího usilovat. Nemá potřebu inovovat, zlepšovat služby, hledat nové přístupy, jít s dobou, více vyhovět hostům. Jemu to stačí a zákazníkům to musí stačit také. Všimli jste si, jak často menší podnikatelé říkají, že jsou spojeni s tím, co mají, že se nepotřebují za ničím honit? Jsou to většinou lidé, kteří při jakýchkoliv změnách výše daní nebo nákladech navíc bědují, že nepřezijí. A jsou to také podnikatelé, od kterých zákazníci utíkají ke konkurenci. Z jejich pohledu jde o nepřízeň osudu, z pohledu zákazníků o úprk z provozoven, ve kterých se zastavil čas a které ostatní dávno předběhli.

Udělat si z koníčku podnikání tedy vůbec není dobrý nápad. Spokojíte se s tím, že vás baví a že vám ta zábava nějakou dobu vydrží. Lepší je udělat si z podnikání koníček. Bavit se samotným podnikáním a – ačkoliv to u nás není zrovna populární – vyděláváním peněz. Nejde o mamon. Kdykoliv si totiž řeknete, že vám to stačí, zastavíte se. To je přece logické. Když máte plný žaludek, přestanete jíst. Když vám stačí skrovné tržby, přestanete se starat, jak lépe vyhovět zákazníkům.

***Udělejte si z podnikání koníček, pak půjdete neustále kupředu.***

Je to také otázka ctižádosti. Chci být v tom, co dělám, dobrý nebo dokonce nejlepší. Chci mít podnik, o němž budou lidé mluvit. Proč restaurace usilují o michelinské hvězdičky? Aby měly více zákazníků? Vůbec ne, protože pokud chtějí udržet úroveň, nemohou se rozšiřovat a zvětšovat počet míst u stolů. Jde tedy v první řadě o prestiž.

Podnikatelé, kteří se spokojí s málem, nejsou ctižádstiví. Dobrá, každý jsme nějaký, proč by to tedy nemělo být jedno? Problém je v tom, že v podnikání neexistuje nějaká věčná rovnováha. Jste-li spokojeni se současným stavem, pak je zcela jisté, že se mezi konkurencí najde

někdo, kdo s ním spokojený není a brzy vás předežene, sebere vám zákazníka a možná vás i pošle na podporu v nezaměstnanosti. To je realita podnikání a nikdo by si neměl namlouvat, že zrovna v jeho případě to neplatí.

Obecně je rozšířena představa, že honit se za penězi je nemorální a doplatí na to zákazníci. Upřímně se přiznám, jak mě překvapuje, že tento názor vyznává spousta podnikatelů. Nepletme si však dobré podnikatele se šmejdy. Vám přece nejde o to, abyste peníze získali podvodem. Chcete si je poctivě vydělat. A to je pro vás tím motorem, který pohání zájem o maximální uspokojení zákazníka. Protože všechny peníze ve vašem podniku pocházejí od spokojených zákazníků.

***Všechny peníze ve vašem podniku pocházejí od spokojených zákazníků.***

Jestliže se tedy nezastavíte u „to mi stačí“ máte neustálou potřebu zlepšovat služby zákazníkům. Jestliže chcete zlepšovat služby zákazníkům, musíte inovovat, měnit postupy, používat moderní technologie, zkrátka držet krok s konkurencí. Navíc vás to nikdy nemůže přestat bavit, protože se nebavíte vařením nebo čepováním piva, ale podnikáním a vyděláváním peněz.

Zdánlivé honění za „mamonem“ je ve skutečnosti motivací k maximalizaci spokojenosti zákazníků. Nemůžete vás unavit, nemůžete vyhořet. A pokud vás snad budou hlodat výčitky svědomí, že jste vydělali až moc peněz, můžete je přece věnovat na charitu.

***Zdánlivé honění za „mamonem“ je ve skutečnosti motivací k maximalizaci spokojenosti zákazníků.***

Jedete-li vlakem, určitě vás nepotěší, když nastoupíte do vagonu starého třicet let. Nepozvete si domů řemeslníka, používajícího zastaralé postupy. Nenajmete si účetního, který neumí pracovat s počítačem. Tak proč by hosté měli navštěvovat podnik, jehož majitel se odmítá celý život učit, zdokonalovat a reagovat na požadavky doby? Nemají pro to žádný rozumný důvod. Ale podnikatel, který chápe podnik jako svůj

osobní koníček, ke spokojenosti vlastně ani nikoho nepotřebuje. Vystačí si sám. Ti zákazníci jsou jen taková nepříjemná podmínka.

Pokud se tedy podnikatel zaměří na radost z podnikání a vydělávání peněz, o nic nepřijde. Bude ho bavit i ten konkrétní podnik. Zcela logicky, protože když chceme uspět a vydělat peníze, využijeme k tomu svých nejlepších dovedností a schopností a také i svých zálib. Ale nenecháme se jimi pohltit tak, abychom neviděli hlavní cíl. Získáváme nadhled.

Ten odstup od zcela konkrétního pohledu na podnikání je pro marketing důležitý. Představte si běžnou situaci, kdy podnik nefunguje dobře, ale majitel na něm odmítá cokoli změnit, protože právě takto si ho vysnil. Přitom by stačilo obměnit nabídku nebo charakter a zákazníci by mu utrhali ruce. S nadhledem se dokážete přizpůsobit hostům a nepřipadáte si přitom jako zrádce.

Setkal jsem se i s jedním nepříjemným případem, kdy matka podnikatele, dáma ve vysokém věku, trvala na tom, aby jejich podnik, který dostali zpět v restituci, fungoval jako za první republiky. Když se syn snažil něco s upadajícím podnikáním udělat a pozval si mě, abych mu s tím pomohl, druhý den mi volal, že matka dostala infarkt a změny se odkládají na neurčito.

Řada dalších podnikatelů sice neonemocní, ale i tak se zuřivě brání cokoli změnit a každou radu považují za ohrožení své pozice. Jsou to lidé, kteří se už dávno ani nebaví, ale ještě nejsou schopni vidět ve svém podniku v první řadě nástroj na vydělávání peněz. Jenže zvykem na elektřinu, nájemné, dodavatele a daně nevyděláte.

### ***Zvykem na elektřinu, nájemné, dodavatele a daně nevyděláte.***

Hlavním cílem v podnikání tedy není možnost zabývat se v práci svým koníčkem. Není jím snaha suplovat charitu a zachraňovat důchodce na vesnici. Je jím úspěšná a finančně výnosná výdělečná činnost. Pokud máte tento cíl, pak se snažte dělat zákazníkům pomyšlení a třeba hledat

způsob, jak pomoci venkovským seniorům, a přitom vás to nepřestane bavit, protože se vyhnete stereotypu.

### ***Hlavním cílem podnikání úspěšná a finančně výnosná výdělečná činnost.***

Právě vesnické hospody a prodejny jsou pěkným příkladem, jak je důležité správné zacílení. Někteří podnikatelé jsou nejen spokojeni, že nevydělají, ale považují to za jakési své vznešené poslání. Protože se zaměřují na seniory, mladší chodí jinam, zákazníkům ubývá a nabídka se zužuje. Nakonec stejně skončí, neboť si i starší lidé najdou způsob, jak se bez nich obejít. Vždyť pivo v PET lahvi vyjde levněji a zeť ho přiveze ze supermarketu ve městě. Takový „charitativní“ podnikatel svým přístupem nakonec omezuje i hosty, pro které to všechno dělá.

Jestliže ale myslí na výdělek, najde si způsob, jak to zařídit jinak. Znam podnikatele, který pár takových nepříliš výdělečných podniků dotuje z jiných, které mají dobré tržby. To už je podnikatelský přístup. Pokud chcete pomáhat, musíte si na to nejdříve vydělat.

### ***Chudý člověk nemůže nikomu pomáhat, a navíc většinou sám pomoc potřebuje.***

Můžeme kolem sebe vidět podnikatele, kteří se dožadují podpory obcí, dotací nebo alespoň veřejného uznání, jak se obětují. Nejde jim o skutečné podnikání, ale právě o to uznání za charitu. Proč bychom ale měli vyjadřovat nějaké uznání lidem, kteří se nedokáží postarat ani o sebe? Proč ne raději podnikatelům, kteří se postarají o sebe a ještě pak o druhé? Na charitu je třeba si nejdříve vydělat.

Podnikání je činnost prováděná za účelem zisku. To je definice, kterou si můžete přečíst v učebnicích i na Wikipedii. Často dostávám otázku, jaký je vlastně přiměřený nebo maximální zisk. Nic takového neexistuje. Naše myšlení je myšlením dávných zemědělců, kteří nevěděli, jestli bude příští rok také úrodný, nebo jestli náhodou nepříjde sedm let neúrodných. Odpověď tedy zněla, že si udělají takové zásoby, jaké mohou. Zisk není



nic jiného, než zásoba obilí. Chráníte se jím proti špatným časům. Můžete za něj postavit novou, větší stodolu, aby se tam vešla větší zásoba a tím se zvýšily vaše jistoty a šance na přežití. Když nevíte, co bude, nemůžete říkat, že máte dost.

Zisk také slouží k investicím, které zlepšují služby zákazníkům. Dobrý podnikatel se nemůže zastavit, protože konkurence to také neudělá. Podívejme se pro inspiraci, co se nedávno dělo v maloobchodě. V devadesátých letech minulého století přebrali soukromí podnikatelé zákazníky skomírajícím státním obchodům a Jednotě, protože měli nové pěkné prodejny, lepší zboží i přístup k nakupujícím. Ale pak přišly řetězce a zákazníci se zase přesunuli tam, protože malí obchodníci ustrnuli ve vývoji. A řada z nich z té strnulosti dodnes nevyšla.

Zaměření na vyšší tržby také brání jedné nectnosti, totiž šetření za každou cenu. Nemám nic proti úsporám nákladů, ale nesmí být na úkor zákazníků. Když podnikatel vypne polovinu světel, zařídí interiér nábytkem sehnáním v bazaru, přiškrtní topení a jeden číšník obsluhuje velký sál, pak jde o šetření na nepravém místě. Sice možná na chvíli zvýší zisk, ale ten zase rychle spadne, jak se sníží tržby od nespokojených hostů. Zákazníci si to přece nemusí nechat líbit.

Menší podnikatelé se vůbec rádi zaměřují na faktory, které mají něco společného s náklady: Nedá se sehnat dobrý personál, protože ho nezaplatíme, nedá se dobře vařit, protože by to bylo drahé, nedá se opravit toaleta, protože nemám peníze... Soustředte se na příjmy a pak vás nebudou tížit starosti a náklady.

***Soustředte se na příjmy a pak vás nebudou tížit starosti a náklady.***

Ano, už slyším, že tomu chytrákovi se to mluví, když... Jenže ten základní problém není ani v mých zkušenostech, ani ve vašich zkušenostech, ale ve vašem postoji. Představte si, že spadnete do něčeho tak nevábného, jako je odpadní jímka. Začnete říkat, že se s tím nedá nic dělat, nebo budete hodně rychle přemýšlet, jak se z ní dostat? V podnikání jde o to

samé: když něco nefunguje podle mých představ, musím hledat způsob, jak to fungovat bude. Bědováním, nadáváním na poměry a přesvědčováním všech včetně sebe sama, že se nedá nic dělat, toho nikdo nemůže dosáhnout.

A co byste řekli? Skutečnost je taková, že podnikatelé v průměru 80% času tráví nadáváním a stěžováním, a jen asi 20% řešením problémů. Na internetu je to dobře patrné.

***Když něco nefunguje podle mých představ, musím hledat způsob, jak to fungovat bude.***

A v nákladech (lépe řečeno jenom v nákladech) to řešení zcela jistě není. Šetření obvykle omezuje poskytované služby a to zákazníci nemají rádi.

Motivace vlastníka podniku je ale jen jednou stranou mince. Mnoho podnikatelů má pocit, že přesně vědí, čeho chtějí dosáhnout – jen kdyby jim to nekazil personál. Když se však zeptám, jak své lidi motivují, obvykle mluví o penězích (a to ještě většinou bědují, že právě ty jim chybí).

Za peníze ovšem získáte jen stroj, který bude pracovat bez ohledu na čas, hospodářskou situaci nebo chřipkovou epidemii. Člověk se však přizpůsobuje vlivům okolí, náladám, situacím. Pokud mu nedáte nic jiného, než pokyn „pracuj“, na rozdíl od stroje bude dělat co nejméně. Když mu nedáte stejnou nebo podobnou motivaci, jako máte vy sami, zařídí se podle hesla „Dělám do výše svého platu!“, který obvykle nebývá nijak vysoký.

Máte-li pod sebou lidi, není vaše motivace jen vaší motivací. Chcete-li někam dojít, něčeho dosáhnout, musí s vámi tyto cíle sdílet i váš personál.

***Chcete-li někam dojít, něčeho dosáhnout, musí s vámi tyto cíle sdílet i personál.***

Kdybyste potřebovali vyzvednout z banky větší obnos peněz, poslali byste pro něj člověka, kterému příliš nedůvěřujete, nemáte iluze o jeho

poctivosti, a ještě byste mu za tu službu slíbili pouze poděkování? Jsem si jistý, že by vás to ani nenapadlo. Přesto mnohé podnikatele napadne, aby kontakt se zákazníky (kteří jsou pro ně zdrojem všech peněz) svěřili právě takovému personálu. Protože prý nejsou lidi.

***Váš personál rozhoduje o tom, jestli od zákazníků dostanete peníze a kolik jich bude.***

Vzpomínám si na radu jedné majitelky restaurace: Nikdy personálu neříkejte, že jdete pryč a kdy se vrátíte. Jinak vás rozkradou. Opatření má sice logiku, ale je logické zaměstnávat lidi, od kterých se nemůžete ani na chvíli vzdálit? Má smysl svěřit výsledek svého podnikání zlodějům, číhajících jen na vhodný okamžik?

Nejeden podnikatel pokrčí rameny a řekne, že nejsou lidi. Podívejme se kolem sebe a nemůžeme přehlédnout, že lidí je dost. Skutečnost je tedy taková, že nejsou lidi, kteří by byli ochotni pracovat za určitých podmínek. Protože se nedá očekávat, že by své názory změnili (zvláště když nezaměstnanost klesá), musíte změnit podmínky.

Tím nechci říci, že jedinou změnou je výše platu. Řada lidí je ochotná pracovat i za menší mzdu, když... Na to, kdy jsou zaměstnanci v práci spokojeni, odpovídají výsledky několika výzkumů. Říkají, že lidé si nejvíce cení smysluplnosti práce, uznání od nadřízených a potom teprve peněz. A co se týče výše mzdy, důležitější je pro ně možnost ji konkrétními pracovními výsledky ovlivnit.

A teď si vezměte, že majitel restaurace říká svým zaměstnancům, ať se starají o svoje a že jim na platu přidá, až se mu bude dařit lépe. Hovořil jsem s mnoha podnikateli, kteří byli pevně přesvědčeni, že lidem jde jen o peníze. Vždyť už v tom oboru dělají léta a dobře vědí, co a jak. Jenže když jsem pak mluvil s jejich personálem o samotě nebo jsem udělal anonymní anketu, obvykle se ukázalo, že problém je úplně někde jinde. Většinou v pocitu, že jsou nedocení.

Snad se vás to nedotkne, když upozorním na jedno známé pravidlo, totiž že šéf má takové lidi, jaké si zaslouží. Pokud je považuje, s prominutím za blbce a zloděje, pak tedy dostane blbce, kteří ho budou okrádat a půjde jim jenom o peníze, protože je poběží utratit v hracích automatech.

### ***Každý šéf má takové lidi, jaké si zaslouží.***

Už Dale Carnegie ve své slavné knize „Jak získávat přátele a působit na lidi“ napsal, že to, po čem lidé nejvíce touží, je důležitost a uznání. Platí to stále a je bohužel smutným faktem, že současní podnikatelé v tom od doby, kdy byla tato kniha napsána, nijak zvlášť nepostoupili. Pořád totiž považují „práci s lidmi“ za něco, na co rozhodně nemají čas.

Podle odborníků na management by měli vedoucí pracovníci věnovat více jak polovinu svého pracovního času komunikaci se svými podřízenými. Přesto nejeden manažer raději sedí v kanceláři, protože to považuje za důležitější. Považuje se za technika, ne za odborníka na vedení lidí. A pro podnikatele platí to samé. Ti se zase často vidí v roli provozního, zajišťujícího celý chod podniku. „Já se nemohu na nikoho spolehnout,“ říkají a už běží objednat pivo nebo opravu lednice. Připomíná to známý bonmot, že někteří lidé mají tolik práce, že nestačí vydělávat.

### ***Někteří lidé mají tolik práce, že nestačí vydělávat.***

Přitom většinou o nic nejde. Jak dlouho tvá, než někoho pochválíte? Minutu, dvě? A jak dlouho oproti tomu trvá, když musíte řešit stížnosti hostů na chování vašeho personálu? Důležité je uvědomit si tyto souvislosti a pak čas opravdu marnit nebudete.

V jisté provozovně rychlého občerstvení jsme školili prodavačky. Jedna z nich neustále něco kritizovala, něco se jí nelíbilo a svým negativním postojem strhávala i ostatní. Co s ní? Propustit ji, když jinak dokázala velmi dobře obsluhovat, tak dobře, že mohla být příkladem? Navrhl jsem, aby z ní udělali vedoucí směny a dali jí odpovědnost za tržby.

Najednou tu byla úplně jiná pracovnice. A když jsem ji pokaždé večer pochválil, druhý den měla výsledky ještě lepší.

Tento příběh měl však pokračování. Když jsem se v podniku zastavil po půl roce, dozvěděl jsem se od šéfa, že jí to prý dlouho nevydrželo, a nakonec se s ní museli stejně rozloučit. Tedy o důvod víc, abychom si naivně nemysleli, že takové lidé se dají změnit? Kdepak. Skutečnost byla taková, že jakmile jsem v podniku nebyl já, neměl pracovníci kdo pochválit. Vedoucí považoval její snahu za samozřejmost a někoho chválit, jak se vyjádřil, rozhodně neměl ve zvyku.

### ***Potřeba uznání je největší motivací, větší než peníze.***

Chcete-li mít dobrý personál, na který se můžete spolehnout, dejte jim smysl práce (vím, co a proč to dělám), uznání (jsem chválen, když dobře pracuji) a možnost ovlivnit svůj plat (mám jasná pravidla, jak si mohu vydělat). Tak jednoduché to je. A jestliže má někdo pocit, že to nefunguje, ať si nejdříve upřímně odpoví na otázku, jestli to tak skutečně a naplno dělá.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Udělejte si z podnikání svůj koníček, ne z koníčku podnikání.
2. Chcete-li mít dobrý zisk, usilujte o dokonalou službu zákazníkům.
3. Motivuje svůj personál, protože on rozhoduje, jak budou hosté spokojení.

## PÁR SLOV O PRODUKTU

Z postojů marketingových poradců a agentur by se mohlo zdát, že prodat se dá cokoliv, stačí znát pár dobrých reklamních triků. Není to pravda. Lidé nejsou tak hloupí, aby si koupili vzdušné zámky. A zvláště v oblasti, kde je nemůžete nakrmit pěknými sliby. Jakýkoliv marketing tedy musí stát na dobrém produktu.

Nedávno v našem městečku otevřeli stánek s pizzou. Říkal jsem si, že možná neuspějí, protože zvyky lidí na maloměstě jsou trochu jiné než v turistickém centru nebo velkém městě. Ale když jsem si včera koupil vzorek, jsem si tím špatným koncem už jistý. Kus těsta, pomazaný tenoučkou vrstvou jakési hmoty, do níž byla zasazena osamělá kolečka klobásy a něco, co připomínalo rajčata přejetá parním válcem. A ano, sem tam zrnko konzervované kukuřice.

Je těžké bojovat s předsudky a zvyky lidí, i když máte skvělý produkt, Ale jestliže ani ten za nic nestojí, pak jde o bitvu předem prohranou.

Nejsem odborník na vaření, ani Zdeněk Pohlreich, takže vám nebudu říkat, co a jak máte uvařit. Chci spíš zaměřit vaši pozornost na obecnější pravidla, jak uspět v oblasti stravování. A k nim určitě patří, co se týče produktů, poctivost.

„A co mám dělat, když mi to v nákladech nevychází a lidi víc nezaplatí?“ ptají se podnikatelé. Správná odpověď není, že máte tu pizzu nebo zákusek ošidit. Když vám to nevychází, tak to neprodávejte a najděte něco jiného, nebo hledejte způsob, jak ušetřit bez ošizení produktu.

Především nám pořád ještě chybí nápaditost. Nemám pocit, že by oblast stravování u nás byla moc pestrá. Podniků je sice hodně, ale nijak zvlášť se od sebe neliší, jak tím, co nabízejí, tak tím, jak to nabízejí. V Jižním Tyrolsku jsem se například poprvé narazil na prodejnu, která nabízela jen štrůdly. Samozřejmě mnoha chutí a náplní. U nás se s nimi setkám většinou jen v průmyslové podobě, jak se krčí mezi dalším zbožím v cukrárnách.

## ***Přemýšlejte, jak nabízet něco jiného než konkurence, a jak to nabízet jinak.***

Zdá se mi, že mnoho podnikatelů funguje v roli provozních. Zajišťují zboží, nakupují ubrousky, vyměňují žárovky. Jejich podnik sice funguje, světlo svítí, topení topí a v kuchyni se vaří, ale podobá se stovkám podobných podniků. To je prostě pro podnikání málo.

Podceňujeme také atmosféru. Lze si ji představit jako takovou oblohu produktu, třeba steaku. Bez ní může zákazníkům připadat příliš drahý nebo moc malý, ale s oblohou je to jinak. Je to nejlepší způsob, jak zvýšit cenu, abyste nemuseli šidit, a přitom zákazník ani okem nemrká.

V Rio de Janeiru jsem navštívil dvě churrascarie, což jsou restaurace, kde se kořeněné maso opéká nad otevřeným ohněm. V první číšníci servírovali tak, že rožeň s masem položili špičkou na talíř a ukrojili tenký plátek masa. Neustále kolem stolu kroužili snad se dvacítkou rožňů, na každém něco jiného. A k tomu na stole mísy se saláty, fazolemi, rýží, brambory... Nezapomenutelný zážitek. A pak jsme byli v podniku, kde nám totéž maso naservírovali na talíři jako každé jiné jídlo. Snad chutnalo stejně, ale bez toho všeho kolem se z něj stal fádní pokrm.

V oblasti stravování a pohostinství je více než jinde důležité zapůsobit nejen na zrak, ale na všechny smysly. Když ošidíte podstatu, jídlo bude plné náhražek, pivo kalné a zákusky okoralé, žádná show vám nepomůže. Ale zrovna tak bude dobré pivo na umakartovém stole chutnat hůře, než ve stylové pivnici.

Možná si řeknete, že v supermarketech klidně prodávají párky bez masa a sýry, které nikdy neviděly mléko. A lidé to kupují. Máte pravdu, ale je to přece jen trochu jiná situace. Za prvé zákazníci často nevědí, z čeho se vlastně ty úžasné levné uzeniny skládají a jsou překvapeni, když se dozví, že jde o podřadný drůbeží separát.

Za druhé, pokud jim náhražka nechutnala, mohou si příště koupit něco jiného. Většinou kvůli špatným párkům nezanevrou na nakupování v supermarketu.

A za třetí je nákup potravin nutností, na rozdíl od návštěvy restaurace, kavárny nebo cukrárny.

Když tedy zákazník narazí v supermarketu na ošizenou pizzu, jednoduše koupí něco jiného. Když ji ovšem nabídnete ve svém stánku, příště už k vám nepřijde. To je ten hlavní rozdíl mezi prodejnou a podnikáním ve stravování. Vy mnohem více sázíte na jednu kartu, a jestliže je falešná, tím hůře pro vás.

***V tomto oboru často sázíte na jednu kartu a nemůže proto být falešná.***

Poctivost produktu ale nevychází jen z přesvědčení, že šidit se nemá. Ona vlastně třeba taková polévka ze sáčku žádným šizením ani není. Jde především o to, jak si svých zákazníků vážíte a co jim doopravdy chcete dát. Vypadá to sice, že máte na výběr, ale jde jen o zdání. Z dlouhodobého hlediska je totiž každá jiná cesta, než maximální uspokojení zákazníka, slepou uličkou.

Jakmile si jednou řeknete, že to vašim zákazníkům stačí, jste na začátku dráhy, která se čím dál tím více svažuje. Jak jich bude postupně ubývat, protože jinde se o ně postarají lépe, budete šetřit, a ještě více omezovat nabídku a služby a tím zase urychlíte úprk zbývajících zákazníků... To není výmysl, takových smutných podnikatelských konců jsem už viděl nepočítaně.

Nedávno jsem četl článek o kuchařských školách. Prý odcházejí od učení starých socialistických postupů, kdy se vařilo s náhražkami a podle přesně daných receptů. Je jisté, že velké restaurace zajásají, protože učni, kteří neumí připravit vývar nebo holandskou omáčku, jsou pro ně nepoužitelní. Otázkou je, co na to menší podnikatelé, když se naopak často na náhražky a polotovary spoléhají.

Obvyklým argumentem je, že ti velcí na to mají čas a peníze. Jenže i velký podnik podléhá ekonomickým pravidlům a nemůže být prodělečný. Samozřejmě, řeknete si, mají přece mnohem vyšší ceny. To my si dovolit nemůžeme. Lidi nemají peníze.



Neznám hloupější pověru, než právě tu, že lidé nemají peníze. Víte ale, jak vznikla? O řadě podobných „zaručených pravd“ se soudí, že jsou tu odedávna. Třeba ten nešťastný pátek třináctého. Ve skutečnosti má počátek v pátek 13. října 1307, kdy začalo na rozkaz francouzského krále zatýkání templářů. Představa, že lidé v naší relativně bohaté společnosti mají všeobecně nouzi o peníze, také není nijak stará. Rozšířily ji na konci devadesátých let obchodní řetězce, protože nízká cena byla jejich hlavní zbraní.

Když si uvědomíte, že se dnes nevyplatí šetřit, tak je jasné, že lidé všechny svoje příjmy utratí. Jestliže to nebude u vás, tak někde jinde. Je tedy nesmyslem vydávat za vaši největší přednost meníčko za 60 korun. Vy skoro nic nevyděláte, ale ani zákazník není moc spokojený, takže si jde napravit chuť třeba láhví kvalitní whisky, kterou si koupí vedle v prodejně. Tím, že preferujete nízké ceny, vlastně přihráváte zákazníky jiným podnikatelům.

***Tím, že stavíte na nízkých cenách, vlastně přihráváte zákazníky jiným podnikatelům.***

Jestli si myslíte, že lidé u nás nemyslí na nic jiného než na nízké ceny, co řeknete na informaci, že Poláci jsou na ceny ještě podstatně citlivější? Nestěžujte si tedy na domácí situaci, jinde je hůře. Jenže Poláci jsou na druhé straně rození obchodníci, a když to nejde jednou cestou, hledají jinou. Nespokojí se s konstatováním, že to tak je a nedá se nic dělat. Jsou aktivnější.

Podnikatelé se obvykle ptají: „Jak to mám udělat, abych se vešel do 60 korun, které má konkurence všude kolem?“ Odpovědi jsou pak polévky plné glutamanu a hranolky z Makra. Zkuste se ptát jinak: „Jak se mám odlišit od vší té konkurence kolem, abych mohl zvýšit ceny?“ To je nejen otázka cenová, ale i existenční. Nelišíte-li se ničím od ostatních podniků, proč by lidé měli chodit zrovna k vám?

Earl Nightingale řekl, že největším nepřítelem úspěchu je konformita. Je to tak. Řada podnikatelů se nejen neptá, jak přijít s něčím jiným, než má konkurence, ale dokonce ji usilovně napodobuje. „Všichni přece vaří z polotovaruů,“ říkají. Nebo: „Všichni mají nízké ceny.“ A protože ta konkurence ještě dnes funguje, proč nepoužít, co se osvědčilo. Jenže až zítra skončí, vezme vás s sebou, protože jste použili stejně špatný vzorec. Můj otec mi vždycky říkával: „A kdyby všichni skákali z okna, půjdeš a skočíš také?“ Když se tedy vaši konkurenti z neznalosti snaží co nejdříve padnout, napodobíte je? Nebo se raději vydáte svojí cestou?

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Neřidte se falešnou zásadou, že lidé nemají peníze.
2. Podávejte svá jídla s “oblohou“ služby a prostředí.
3. Hledejte způsoby, jak nalákat hosty na poctivý produkt, ne na nejnižší cenu.

## POMALU NEBO RYCHLE?

Ve stravování a občerstvení hraje čas docela důležitou roli. Proto také máme fastfoody a proti nim slowfoody, kdežto v obchodě se s nějakými vyloženě rychlými nebo pomalými prodejny nesetkáme. Ale zase tak jednoduché, aby někteří byli rychlí a jiní pomalí, to rozhodně není. Čas by se měl zkrátka přizpůsobovat tomu, co potřebují zákazníci, a vy s ním. A tak se může stát, že v poledne budete mít v podniku jinou časovou strategii, než třeba v podvečer.

Když mluvím o *časové strategii*, nemám tím samozřejmě na mysli, že někdy budete s obsluhou spěchat a jindy se naopak loudat. A nejde také jen o čas. Týká se to mnoha dalších věcí.

Slavná restaurace *Le Train Bleu*, kterou najdete na pařížském nádraží *Gare de Lyon*, má v nabídce „Menu TGV“, které prý zaručuje, že ho i s moučником zvládnete za půl hodiny, aby vám neujel vlak. Ovšem vzhledem k tomu, že bez rezervace předem si v této secesní restauraci nesednete, najde se asi jen málo hostů, kteří by odsud zase rychle spěchali. Ukazuje nám to však, že lidé mají řadu důvodů, proč se při jídle a pití ohlížet na čas.

### ***Lidé mají řadu důvodů, proč se při jídle a pití ohlížet na čas.***

Představa, že pokud zákazníci spěchají, zajdou si jednoduše do fastfoodu, je zjednodušená. V rychlém občerstvení jde především o rychlost obsluhy, ale sedět tam můžete dlouho. Možná jste si všimli, že u McDonald's si lidé také například sjednávají obchodní schůzky a sedí tam i dvě hodiny. Řetězec na to reagoval tím, že vybudoval speciální pult s kávou. Dalo by se ale udělat více. Běžné totiž je, že obchodníci tam ty dvě hodiny prosedí nad jedním šálkem. Prostě je nenapadne vstát a jít si koupit něco dalšího. Říká se tomu nedostatek silných podnětů. Obsah jednání je zkrátka silnější. Chtělo by to proto lépe zapůsobit na jejich smysly, včetně zraku.

Nebo jiný příklad z praxe. Blízkost frekventované zastávky, na níž zastavuje nejen místní doprava, ale i předměstské autobusy, se může pro fastfood zdát pravým požehnáním. Pokud se ovšem jeho majitel nerozhodne, že bude sendviče připravovat na objednávku. Zákazník, pokukující oknem, jestli mu už nejede jeho spoj, nemá tu správnou trpělivost, aby si počkal, až mu obsluha všechno pěkně poskládá dohromady a pak ještě zapeče pod grilem. Tak tedy raději vsadili na matky s kočárky, ale těch se zase na tak rušném místě moc nevyskytuje.

### ***Heslo „Dvakrát měř a jednou řež“ platí i pro podnikatelský záměr.***

Trefit se do potřeb zákazníka je velmi důležité. Jenže nejednen podnikatel žije v přesvědčení, že jeho nápad je natolik geniální, že ho zákazníci musí nosit na rukou. A tak nákladně vybaví provozovnu a potom nechápajícím pohledem pozoruje prázdno.

Když už mluvíme o rychlém občerstvení, připomeňte si, jak často potkáváte stánky s „pravými“ hot dogy, tedy s těmi, co mají párek v podélně rozříznutém rohlíku a s hořčicí navrch. Já si je nedávám, protože s jistotou vím, že by přinejmenším část hořčice skončila na mé košili. Pokud je po ruce stůl a hromada ubrousků, proč ne. Ale jinak se jim zdaleka vyhnu. Myslím si, že nejsem sám. Manažer jednoho takového řetězce nedávno řekl, že upatlání patří k věci a je vlastně vzrušující. Mám asi jiné gústo a se mnou řada dalších potenciálních zákazníků. Být majitelem takového stánku, tak přemýšlím, jak zařídit, aby se vlk nažral a koza zůstala celá. Tedy jak zkonzumovat hot dog bez rizika. To je totiž nápad za všechny peníze.

Nebo si vezměte restaurace, kde v poledne obsluhují pomaleji, protože je tam hodně hostů. Z provozního pohledu je to logické. Ale co na to říká zájem zákazníka? Ten chce být přece co nejrychleji obsloužen, protože má jednak hlad, jednak to často musí stihnout za půl hodiny. Přemýšlejte tedy, jak tuto část dne tak trochu zprefabrikovat (v dobrém smyslu toho slova). Nač sáhodlouhý jídelní lístek, stačí tabule a na ní tři možnosti. Káva se do vymezené doby nevejde, co ji tedy dávat v kelímku s sebou?

A proč ne rovnou s předem vybraným moučníkem? Když nemáte čas rozšiřovat objednávku během doby, kterou u vás zákazník stráví, nechte ho vybrat „samoobslužně“.

***Vždy se na svůj provoz dívejte pohledem zákazníka. On má totiž právo být sobecký a nedbat na vaše „objektivní příčiny“.***

Podívejme se také na oblíbená a stále se rozřešující byznys centra, kde ve stovkách kanceláří pracují tisíce lidí. Představa, že část z nich může být vašimi zákazníky, je jistě lákavá. A ne jeden podnikatel této představě podlehne natolik, že si tam otevře restauraci. Obvykle podle svého gusta. Tradiční, italskou nebo třeba s hamburgery. A pak, když je v podniku pořád prázdná, začne rozšiřovat jídelní lístek. To mu však nepomůže. Základní otázka totiž zní, kdo by měl být jeho zákazníkem. Obchodníci mají jiné zvyky a požadavky než „ajtáci“, manažeři či účetní. Chcete, aby k vám lidé chodili především na obědy, nebo něco sjednat u kávy, či si něco zakousli, když jdou z práce? Všechny mít nemůžete a jak jistě chápete, zájmy těchto jednotlivých zákaznických skupin si protiřečí.

A nezapomeňme, že spousta těch lidí, pracujících v kancelářích, nemá čas běhat někam na oběd a raději si v poledne dají jídlo studené nebo přihřáté v mikrovlnce. Když není zbytlí, připraví si ho doma. Nevšiml jsem si totiž, že by byl svačkový byznys příliš rozšířený. A když ano, má často jen amatérskou podobu. Jednou týdně za mnou například jezdí začínající podnikatel s veganskými svačinkami. I když nejsem odpůrce masa, občas mi změna přijde vhod. Jenže někdy jsem pryč, takže neuspěje. Jindy nemám chuť na to, co zrovna přivezl na výběr. A proč jednou za týden a ne třeba dvakrát? Má to zkrátka špatně zorganizované. Výběr na internetu s možností dopředu si objednat, informace o složení svačinek a nějaké ty emoce navíc mu ze skrovné živnosti mohou pomoci udělat velký podnik.

***Nikdy se nespokojte s tím, co máte, ale hledejte způsoby, jak to vylepšit. Jen tak se z malé živnosti stane velký podnik.***

Restaurace typu „slow food“ většinou zřizují lidé, kteří mají vztah k souvisejícímu životnímu stylu. Je to tedy často opět více koníček, než byznys. Pokud je podnik dobře umístěn, může být úspěšný, přinejmenším proto, že je jiný, než standardní konkurence. Ale je zase dobré přemýšlet, jakému účelu vlastně slouží. A to i z hlediska času. Řada francouzských restaurací má například otevřeno jen v době oběda. Vydají jídlo a třeba ve dvě hodiny zavřou. Jsou pak soustředěny jen na jídlo, ne třeba na hodinové posezení u vína nebo kávy. U nás to není zvykem, a proto se zase restaurace snaží vyhovět všem.

Jedna podnikatelka například přemýšlela o podniku, kam by v odpoledních hodinách přicházely matky s dětmi, večer pak muži na sportovní přenosy. Na první pohled to vypadá jako skvělé využití času a prostoru. Jenže takové spojení cukrárny a pivnice přináší více problémů než přínosů. Co kouření? A když bude sportovní akce brzy odpoledne, vyženeme matky ven, nebo se budou děti proplétat mezi „sportovci“ nadopovanými několika pivy?

Přemýšlení, jak by měl byznys vypadat, je bohužel často omezeno minulými zkušenostmi. Uvedená podnikatelka pracovala dříve jako servírka v nějakém podniku zaměřeném na sportovní fanoušky, takže jen přemýšlela, jak zaplnit dopolední čas. Představa dejme tomu podniku jenom pro matky, který by zavíral v šest hodin a do té doby si na sebe musel vydělat, byla zkrátka mimo její zorný úhel.

***Dosavadní zkušenosti nemusí být vždy tím nejlepším východiskem pro hledání podoby vašeho podnikání.***

A tím se také dostáváme k dalšímu zajímavému tématu, týkajícímu se času, totiž od kdy do kdy mít otevřeno. Všeobecně panuje názor, že co nejdéle. Nebo tak, jak je zvykem, dejme tomu od deseti do deseti. Má to samozřejmě hodně společného se zaměřením podniku, ale někdy se může naopak ukázat, že je třeba kvůli otevírací době změnit charakter toho, co poskytujete.

Bude nejlépe, když vám to ukáží na příkladu. Anglický miliardář David Gold začínal jako chudý knihkupec. S bratrem si pronajali malý krámeček a

dařilo se jim tak špatně, že chtěli skončit. Jednoho dne David čekal po zavírací době na bratra, který ho měl odvézt, ale porouchalo se mu auto. Nechal tedy otevřeno a zjistil dvě zajímavé věci. Za ty dvě hodiny utržil více, než za celý den. A zákazníci měli zájem především o pánské časopisy. David Gold se podle toho zařídil a brzy otevřel jednu prodejnu za druhou.

V podnikání je tedy důležité dělat správné věci ve správný čas. Jestliže děláte jen správné věci, nebo naopak pouze využíváte čas, nebude to dobře fungovat.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Zjistěte si, kdo jsou vaši zákazníci a jaké jsou jejich potřeby.
2. Poskytujte jim správné věci ve správný čas.
3. Zaměřte se a nevytvářejte „kočkopsy“.

## EXKURZE DO HLAVY ZÁKAZNÍKA

„Kdybych tak mohl vidět do hlavy zákazníkům,“ říká si ne jeden podnikatel. Kupodivu to už dnes možné je. Ne každý má ovšem pár milionů dolarů, aby si mohl dovolit skenování mozků s pomocí magnetické rezonance. Ale dá se vystačit i s informací, že výzkumy touto metodou ve většině případů potvrdily, co už vlastně bylo známo: že lidé se nejčastěji rozhodují na základě instinktů a emocí. Známo to sice bylo a je, ale přesto je dnes mnoho podnikatelů přesvědčeno, že jejich zákazníci se rozhodují logicky a rozumně, především podle cen.

Fungování instinktů si můžeme ukázat třeba na takovém běžném jevu. Hosté, zvláště muži, si v restauraci vybírají místa, odkud mohou vidět na dveře. Když byste se jich zeptali, většinou by asi nedokázali vysvětlit, proč si sedli zrovna tam a proč se tam cítí dobře. Jedná se o chování zcela instinktivní. Rozum ví, že žádné nebezpečí nehrozí, ale instinkty reagují stejně, jako by host seděl v pravěké jeskyni, do které může každou chvíli vrazit medvěd nebo nepřítel. Krátká doba existence moderní civilizace nedokáže změnit to, co se uchovávalo po statisíce let.

Nepřeceňujme tedy rozum. Instinkty jsou zde mnohem déle, a proto mají také větší podíl na rozhodování. Uvádí se, že až devadesát procent našich rozhodnutí mají na svědomí instinkty a jen desetina připadá na rozum. A to i z toho důvodu, že instinkty jsou rychlejší než rozum. Než se rozmyslíme, jsme dávno rozhodnutí.

Podnikatel, který chce být úspěšný, nemůže takovou informaci ignorovat. Vždyť snažit se na hosty působit rozumnými argumenty je stejné, jako předložit cizinci, který skoro neumí česky, sáhodlouhý popis podávaných jídel. Je proto důležité zabývat se instinktivními reakcemi a působit na ně tak, aby se zákazníci rozhodovali ve váš prospěch.

Jak je to důležité, si můžeme ukázat na jednom konkrétním případě. Majitel autosalonu zmodernizoval interiér a při té příležitosti se rozhodl umístit stůl prodejce nových vozů přímo proti dveřím, aby byl – jak říkal – rovnou na ráně. Očekávaný efekt v podobě vyšších tržeb se však nedostavil, zájem zákazníků se naopak překvapivě snížil. Když mě



k tomuto „záhadnému“ případu přivolali, požádal jsem prodejce, aby se na chvíli přemístil na židli, kde obvykle sedávali jeho klienti. Ani jsem se ho nemusel ptát na pocity. Kdykoliv se za jeho zády otevřely dveře, přestal mluvit, ohlédl se a ztratil nit hovoru. Druhý den se už stůl stěhoval do kouta, na původní místo.

***Hosté se z 90 % rozhodují instinktivně. Podnikatelé se přesto usilovně snaží zapůsobit jen na zbývajících 10 %.***

Říkáme si homo sapiens a jsme přesvědčeni, že se rozhodujeme a jednáme tak, jak se na moderního a rozumného člověka sluší. Řada marketingových aktivit z tohoto přesvědčení vychází. Tak třeba všechny ty slovní a jiné hříčky v reklamě jsou zaměřeny na rozum. Tedy na onu pouhou desetinu našeho rozhodování, zatímco zbytek zůstává ležet ladem.

Můžeme si to předvést na reklamě na polévkové knedlíčky od Vitany. Veselý příběh o rodině, která se při obědě spikne, aby otci sebrala chutné knedlíčky. Typická televizní reklama s humornou pointou, která diváka přiměje zbystrit pozornost. Humor je ovšem věcí šedé kůry mozkové. Co instinkty? V první řadě je odradí hlučná hudba, včetně zvonění telefonu. Rámus znamená nebezpečí a je tedy signálem, že na jídlo není vhodná doba. Především však neslyší zvuky jídla. Ani výrazy tváře herců nenapovídají, že pojídají něco chutného (také ne, pravděpodobně jde o gumovou atrapu). Žádné pomlaskávání, žádná radost z jídla, že by někdo kousal, to také není vidět. Instinkty se pak pochybovačně ptají: „Je to vůbec k jídlu?“

To je také problém molekulární gastronomie. Rozum se podivuje, jak je možné proměnit vejce v kostku zeleného želé, ale instinkty podvědomě varují, že to zřejmě nebude k jídlu. Výsledkem je, že si možná pochutnáme intelektuálně, ale tělesně moc ne.

Tím samozřejmě nechci říci, že byste se měli soustředit jen na podstatu. Zákazníci požadují silný zážitek, ne se jen najíst nebo napít. Ale základ tu

musí být. Jestliže podnik nebo jídlo vypadá podezřele, pak máte problém. O to větší, že host si rozumně neuvědomuje, co mu vadí. Má jen špatný dojem. On neví proč, vy nevíte proč.

### ***Fungování instinktů si neuvědomujeme, ale vidíme výsledky.***

Instinkty a emoce tedy není radno podceňovat, i když se to běžně dělá. Rozhodují totiž o tom, jestli se hosté u vás budou cítit dobře. A jestli se z nich tedy stanou loajální zákazníci, což je terno každého podnikatele. Pojďme se proto podívat, co a jak na ně působí.

Začněme nejdříve pohledem z venku. Znáte jistě to přísloví, že šaty dělají člověka. „Podle kabátu se svět měří,“ zpívali Voskovec s Werichem. Nic nepomůže, že uvnitř hadrů se může skrývat dobrý člověk. A ono to podobně platí i v případě „kabátu“ vašeho podniku. Také tady jde o instinktivní reakci a host tedy nemá příliš chutí zkoumat, jestli to náhodou uvnitř není lepší.

Sebelákavější reklama nepřiměje zákazníka vstoupit do podniku, který se mu už na první pohled nelíbí. Rozum by možná chtěl, ale instinkty říkají něco jiného. Špinavá fasáda, odřené dveře, opršelý štít a dávno nemytá okna ho odradí.

Jak už víme, na instinktech je nejzákeřnější to, že si je neuvědomujeme. Fungují podvědomě a žádný hlas tedy hostu nenašeptává: „Mají sice špinavá okna, ale to jen proto, že se tady moc práší!“ Kdepak, rozum do toho nemá co mluvit a takový člověk jen získá špatný dojem. A to je zlé. Vždyť zásadu, že první dojem je nejdůležitější, dobře známe. A s dojmem se nedá diskutovat. Zkrátka je.

### ***Jestliže host neví, proč se mu váš podnik nelíbí, pak po tom nebude pátrat, ale půjde jinam.***

Na první dojem významně působí to, co se nejvíce podceňuje, totiž detaily. Na první pohled se zdá, jako by drobné nedostatky nebyly vůbec

důležité. Vy je nevnímáte. Host je nevidí. Ale podvědomě zaregistruje vše a vytvoří dojem.

Podnikatelé mi často říkají, že tohle nikdo nevnímá. A tak jim popíšu, co všechno se dá zjistit takzvanou „oční kamerou“, která snímá každý pohyb očí. Ukazuje, že náš zrak zaregistruje mnohem více informací, než si uvědomujeme. Při čekání před pokladnou supermarketu si například stihneme prohlédnout všechny lidi kolem sebe – a přitom o tom nevíme! Znovu si tedy připomeňme, že si uvědomujeme jen asi deset procent všech informací a signálů ze svého okolí, ale přijímáme jich 100 %. Žádný detail tedy není dost malý, aby neovlivnil výsledný dojem. Zvláště když se jich nasbírání více.

Řada podniků se prohřešuje už nesouladem, kterým působí. Každý prvek by sám o sobě nemusel vadit, ale v součtu to dává obraz podobný dortu pejska a kočky. Zrovna nedávno jsem postával před jednou cukrárnou, protože jsem si nechtěl zmrzlinou ušpinit sedadlo v autě. Luxusně vyhlížející nerezové rámy oken (či spíše výkladů) a mramorový obklad doplňovaly plastové dveře, štít v lidovém stylu a uprášené dekorace. Třeba si řeknete, že takový nesoulad vnímám jen já, protože na to mám cvičené oko. Ale tak to není. Já si to jen uvědomuji. Většina zákazníků si není vědomá, že takový mišmaš vidí, ale přesto si podvědomě utvoří dojem. A ten dojem je špatný.

***Většina zákazníků si neuvědomuje detaily, ale přesto si podvědomě utvoří dojem.***

Podobné je to s čistotou okolí. A nezáleží na tom, jestli je vaší věcí uklidit, nebo ne. Vždy je to vaší věcí. Když jsem majitele jednoho podniku upozornil na závěj odpadků a nedopalků z cigaret před vstupem, řekl mi, že to není jeho věc, ale technických služeb. Zeptal jsem se, jestli ta špína odradí jeho zákazníky, nebo zákazníky technických služeb. Když jde o úspěch byznysu, musíte být připraveni udělat i něco navíc, není-li zbytlí. Pořád je lepší strávit chvíli času s koštětem, než přijít o zákazníky.

Pojďme se teď přesunout dovnitř. I když jste náhodného kolemjdoucího přesvědčili, aby vešel, nemáte vyhráno.

Předložili byste hostům smažený řízek s kysaným zelím a rýží? Pravděpodobně ne, nechcete-li pokoušet jejich trpělivost. Přesto mnoho podniků něco podobného nabízí. Alespoň v interiéru.

Navštívil jsem jednu takovou restauraci. Stěny ozdobené vzpomínkami na doby císaře pána. Ultramoderní židle z hliníkového plechu. Na jídelníčku převážně „pizza pasta“, ale vedle toho také halušky. Obsluha oblečená v roztrhaných riflích.

Zákazník je zmatený. Co si má o podobné restauraci myslet? Je to jako s člověkem. Když se jeho oblečení bije s účesem a tón hlasu s tím, co říká, jdete od něj raději dál. Nevíte, co od něho čekat. A stejně to platí i pro restauraci či kavárnu. Nemálo z nich je směsicí stylů, které na jedné straně ukazují záliby majitelů, na druhé sobeckou praktičnost a na třetí pak marnou touhu vyhovět všem.

S kuriózním přístupem jsem se setkal v jisté čínské restauraci. Když jsem se majitelky zeptal, proč ze sedáků čalouněných židlí nesundá igelitový potah, které je měl zřejmě chránit při přepravě, prohlásila: „To dobré. Lidi nešpiní!“ Jak se ovšem hostům na takovém povlaku sedí, už ji viditelně netrápilo.

Pokud je podnik směsicí všeho možného, zákazníka jen znejistí a odvede ho od myšlenky, aby se k vám ještě někdy vrátil. Dejte mu tedy jednotný styl, kde interiéru odpovídá jídlo a pití, oblečení i chování personálu. Především se ale na všechno podívejte očima zákazníků. Jste si jisti, že chtějí a ocení to, co se líbí vám?

***Váš podnik musí mít stejně jako člověk osobitost.***

Tady je potřeba připomenout jednu velmi důležitou marketingovou poučku: Jestliže chcete mít za zákazníky všechny, nebudete mít nikoho. Ukažme si to na příkladu kočičích kaváren. Existuje nemálo milovníků koček, kteří rádi stráví čas v pro ně tak milém prostředí. Existuje ale také

nemálo lidí, kteří kočky nesnáší a představa, že by jim očichávaly kávu, se jim ani za mák nelíbí. Jedni tedy do kavárny rádi přijdou, druhé tam nenalákáte. A nemůžete v podniku kočky mít a nemít. Otevřením kočičí kavárny se tedy vědomě vydáváte určitým směrem, který je jen pro určitou skupinu zákazníků.

U „obyčejných“ podniků to bohužel tak vyhraněné není a jejich majitelé tedy proti zmíněné marketingové poučce často hřeší. Mají vizi univerzální restaurace, kam přijde každý. Jako jisté rychlé občerstvení, které slibuje sortiment od hamburgerů přes čínu až po veganská jídla. Na první pohled to vypadá pěkně: Zaujmete každého, kdo půjde kolem. Jenže vegan, který uvidí své jídlo ve společnosti masné sekané, bude zřejmě mít jiný názor. O představě, jakou má asi taková směsice kvalitu, ani nemluvě.

V Paříži najdete restauraci s názvem *Au Pied de Cochon*, neboli *U vepřové nožky*. Jak napovídá název, vše se točí kolem vepřového, kterého zde nakládají na talíř pořádné porce. Řeklo by se, že v dnešní době, posledlé zdravou výživou, nemá takový podnik šanci. Přesto se mu daří a má dokonce svoji vlastní hymnu.

Co z toho vyplývá? Čím více se snažíte zaujmout všechny bez rozdílu, tím méně jste zajímaví pro každého zvlášť. Lidé by si u vás snad něco dali, kdyby je přivedla náhoda nebo nutnost. Ale záměrně k vám nepůjdou a ani si vás v konkurenci ostatních nevšimnou. Po restauraci, kde jsou všechna jídla z vepřového, se můžete v Paříži shánět a doptat, ale těžko vás někdo nasměruje na podnik, kde vaří pro všechny.

***Čím více se snažíte zaujmout všechny bez rozdílu, tím méně jste zajímaví pro každého zvlášť.***

Vzpomenu ještě jeden příklad, který má také něco společného s restaurací, i když nepřímo. Ve slavné reklamě na psa Bóbika, snad si ji ještě pamatujete, uvařil personál čínské restaurace hostům jejich psa k večeři, protože je špatně pochopil. „Jděte tam, kde Vám rozumějí,“ říkal slogan. V tom byl ovšem problém, protože kolem čtyřiceti procent

diváků se domnívalo, že jde o reklamu Seznamu, ne konkurenčního portálu Centrum.

Když jsem tehdy vyslovil názor, že Centrum nemá žádnou marketingovou strategii, protože ani nedokázal využít popularitu reklamy, marketingový ředitel portálu mi odpověděl, že strategii samozřejmě mají: Být portálem pro všechny. Jak víme, Centrum se nikdy nestal vážným soupeřem Seznamu a dnes spíš živoří na pokraji zájmu.

Být pro všechny tedy není dobrým marketingovým nápadem. České přísloví ostatně říká, že „není na světě člověk ten, co by se zavděčil lidem všem“. Když se o to budete snažit, vznikne vám pověstný dort pejska a kočičky a ten, jak si jistě pamatujete, nebyl moc stravitelný.

Zrovna teď čtu nabídku jedné stylové restaurace: „Můžete si u nás pochutnat nejenom na tradiční české kuchyni, právě italské pizze, ale také na vytríbené mezinárodní kuchyni.“ Nevím jak vy, ale já jim nevěřím, že při tomto záběru mohou být skutečně v něčem tak dobří, abych si pochutnal. Devatero řemesel a desátá bída, říká české přísloví. Je lepší vynikat v jednom, než být průměrný ve všem.

### ***Je lepší vynikat v jednom, než být průměrný ve všem.***

Pokud jste také takto rozkročení, doporučím vám postup, jímž Steve Jobs zachránil firmu Apple. Když se do ní v roce 1997 vrátil, společnost vyráběla desítky modelů a spěla ke krachu. Široká nabídka vycházela přesně ze stejné představy, jakou má řada majitelů restaurací: Čím širší budeme mít nabídku, tím více lidí oslovíme. Jenže podíl Applu na trhu naopak klesal. První, co Jobs udělal, byla zásadní redukce sortimentu. Na tabuli nakreslil čtyři pole a řekl: „To je všechno, co potřebujeme. Čtyři kategorie a v každé jeden model“. Apple se už dlouhodobě drží v čele žebříčku nejhodnotnějších značek, takže něco na tom bude.

Nejtěžší je překonat obavu, že když zúžíte nabídku, přijdete o zákazníky. O Jobsovi si také někteří lidé v Applu mysleli, že ztratil rozum. Vypadalo to přece tak nelogicky! Tajemství spočívá ve způsobu, jak se lidé

rozhodují. Hodně mluvíme o svobodě, ale vlastně jsme docela rádi, když někdo rozhodne za nás, nebo nám to alespoň zjednoduší. Ze třiceti jídel se vybírá těžko, ze tří to jde snadno. A máme jistotu, že jsme si vybrali správně, vždyť to byla hračka. Stejně tak nemohli zákazníci milovat desítky modelů Apple, ale jeden jediný ano.

Musíte proto mít představu, kdo je vaším konkrétním zákazníkem. Ne jen podle svého přání, které by jistě na začátku, kdy se o podnikání rozhoduje, mělo mít hlavní slovo. Představu je nutné konfrontovat s realitou. Otevřít si podnik na způsob *Au Pied de Cochon* není špatný záměr, ale jen pokud vás nenapadne umístit ho třeba v centru Bagdádu. Nejen kvůli odezvě, ale protože byste asi mnoho zákazníků nezískali. Stejně tak neuspějete s luxusní restaurací uprostřed chudinské čtvrti, ale i naopak.

Takto to samozřejmě vypadá jednoduše, ale v životě jsme většinou postaveni před méně jasné rozhodování, na jaký druh zákazníků se obrátit. Přesto je potřeba se rozhodnout a udělat to pragmaticky.

Vzpomeňte si proto, co jsme si řekli o koníčku coby podnikání. Podnikatele, kteří si chtějí především sami užít, nijak nezajímá pohled zákazníka. Svůj podnik zařídí a vedou tak, jak to vyhovuje jim. Pak máme na každém rohu „Sport Bar“, protože spousta mužů má přece sport (převážně v podobě fandění) jako koníček. A proto si pořídí svůj bar. Jenže který si pak má zákazník vybrat, když jsou všechny na jedno brdo? Tito lidé připomínají hospodského z cimrmanovské hry „Hospoda na mýtince“. Ten celý život toužil mít restauraci, ale neměl rád lidi. Tak si nakonec postavil svůj podnik uprostřed pustého lesa. Divili byste se, kolik podnikatelů se chová podobně. Chtějí mít svůj podnik, ale podle svého. Zákazníky mají rádi jen tehdy, když proti tomu nic nenamítají. A pak se diví, že to nikdo neocení a podnik zeje prázdnotou.

Ale není to jen proto, že zamířili nesprávným směrem. Existuje i spousta „maličkosť“, které dokáží i ty hosty, kteří vešli, zase rychle přimět k odchodu. Hraje vám například uvnitř hlasitá hudba? Pokud ano, položili jste si někdy otázku, proč? Pravděpodobně odpovíte, že to

zákazníci chtějí. Jenže skutečnost je jiná. Muzika se obvykle pouští proto, aby se personál nenudil. Nejlépe nějaké hit rádio s vysíláním plným reklam. Uvědomili jste si někdy, že takto zadarmo šíříte mezi své zákazníky cizí reklamu (a ještě za to platíte autorské poplatky) a odvádíte jejich pozornost od vaší nabídky? Pokud ano, pak se ve vašem podniku už jistě rádio nepouští.

Většině hostů totiž spíš překáží. A to zase zejména z instinktivních příčin. Hluk znamená nebezpečí. Organismus tedy reaguje, vyplaví do krve adrenalin a jiné funkce zase utlumí, protože by při obraně překážely. Patří mezi ně i hlad a trávení. Host, který jí v hlučné restauraci, si tedy jednak pokrm nevychuťná, jednak mu bude dlouho ležet v žaludku. Výsledkem je dojem, že špatně vaříte. A přitom to nemusí být pravda.

### ***V hlučném podniku se host může domnívat, že špatně vaříte.***

Ale i tam, kde se spíš pije než jí, není příliš hlasitá hudba žádoucí. Lidé si sem přece přicházejí popovídat. Jak se mohou věnovat hovoru, když neslyší vlastní slovo? Poslechnout hlasitou muziku si jistě mohou doma a v mnohem lepší kvalitě.

Tento nešvar je poměrně rozšířený a najde se spousta podnikatelů, kteří jsou odhodláni ho hájit. Právě proto, že považují za důležitější, co chtějí oni (nebo jejich personál), než co chce zákazník. A nejsou toho ušetřeny ani větší a známější podniky. Vzpomínám si na oběd v jedné restauraci, patřící do značkové franšízové sítě. Polévka z pytlíku, hlavní jídlo plovoucí v tuku, číšník s vizáží hodící se do marseillské putyky, který občas upustil na zem talíř nebo příbor. A především řvoucí rádio. Jiné město, ale stejná značka. Když jsem si stěžoval na hlučnou hudbu, obsluhující mi řval do ucha, že neslyší, co říkám. A stejně pak odmítl hudbu ztišit.

Často tedy dělá atmosféru podniku personál a ne vždy si uvědomí, že odhání návštěvníky. Záleží jen na majiteli, jestli bude vést podnik v souladu s potřebami zákazníků, nebo nechá zaměstnance, ať se zařídí po svém.



Hodně restaurací předkládá hostům rozsáhlé jídelní lístky s desítkami položek. Zase ve zjevné naději, že čím více toho nabídnou, tím jistěji osloví chuť všech zákazníků. Kupodivu to ale funguje přesně naopak. Výzkumy, které se prováděly v prodejnách, dospěly k jednoznačnému závěru: Čím je větší výběr, tím méně lidé nakoupí.

Důvodem je opět instinktivní přístup. Čím více má host na výběr, tím silnější je podvědomá obava, že si nevybere správně. Určitě jste už slyšeli ten bonmot, podle kterého je manželství jako oběd v restauraci: Vybereme si, na co máme chuť, ale pak se závistivě díváme do talíře sousedovi. Při velkém výběru to opravdu takto funguje. Výsledkem je, že host je spíš zklamán, než potěšen. Ať si poručí cokoliv, má podvědomě pocit, že si nevybral správně. A podle toho mu jídlo chutná, tedy spíš nechutná.

### ***Velký výběr na jídelním lístku způsobuje, že hosté jsou zklamaní.***

Sexy servírky v kraťoučkých sukních a s hlubokými výstřihy jistě potěší zrak nejednoho muže, ale platí o nich téměř to samé, co o hluku. Když je zkrátka čas na sex, nemyslíme na jídlo a pití. Takže chuť a trávení jsou opět odsunuty na vedlejší kolej s následky, které jsem už popsal. Jiné to samozřejmě může být třeba v barech, ale pokud stavíte na kuchyni, není sex v podniku nic, co by vám prospělo a zvýšilo tržby.

Stejně je to i v reklamě. Stovky řidičů dokázaly přesně popsat téměř neoblečenou modelku z billboardu na dálnici. Nikdo z nich si ale nevšiml, na co vlastně ta reklama byla. Sex tedy přitahuje pozornost, ale jen sám na sebe.

### ***Sex odvádí pozornost od jídla.***

Na zamračení potřebujeme 43 svalů, na úsměv jich stačí sedmnáct. Proto se asi stále mračíme, že? Ale nejde jen o námahu. Těch 17 mimických svalů totiž zcela zásadně rozhoduje, jestli se hosté u vás budou cítit příjemně nebo ne.

Úsměv považujeme za spíš estetickou záležitost a řada lidí je přesvědčená, že kdyby se měli pořád usmívat, vypadali by jako idioti. Je-li to tak, pak vám dobře radím, buďte idioty.

Úsměv je totiž i instinktivního hlediska důležitým rozpoznávacím znakem. Pračlověk v nás při setkání s cizími lidmi, zvláště když ještě vstupujeme do neznámého prostředí, hledá informaci, jestli se jedná o nepřítele nebo přítele. To má zcela zásadní vliv na to, jak se pak bude cítit a chovat. Kde jinde by ty signály hledal, když ne na tváři? Zamračený personál je nepřítelem, usmívající se přítelem.

Dokazují to i výzkumy. Kdykoliv se setkáme s jiným člověkem, nejdříve se mu podíváme do tváře. Dokonce to platí i v případě, že se muž potká se ženou, i když by si leckdo mohl představovat něco jiného. Už kojenci mají tento reflex dobře vyvinutý. A na obrázcích nebo v televizi hledáme především tváře.

Snad jsem vás tedy přesvědčil, že zamračená tvář není pouhá estetická vada, navíc v dnešním neradostném světě pochopitelná. Je to závažný nedostatek a doplatíte na něj tím, že část zákazníků, odejde a část zmenší svoji objednávku, aby byli co nejdříve pryč.

### ***Úsměv zásadním způsobem ovlivňuje, jak budete úspěšní.***

Oblíbeným nástrojem, jak přilákat zákazníky, jsou akce. Tady by se konečně mohlo zdát, že jde o něco, co rozhoduje rozum. Nevěřte tomu. Kdybyste se hosta zeptali, kolik přesně ušetří, nebude to vědět. Na akci je podstatný samotný fakt, že zákazník dostane něco výhodněji. Jako když si pračlověk vyšel na lov zajíců a šťastnou náhodou narazil na zraněného jelena. Proto také lidé klidně koupí v akci deset kilo pomerančů a pak jich devět vyhodí do popelnice. To přece není rozumné jednání. Ale instinkty velí, aby brali všechno, co je výhodné. Zítra přece nemusí nic ulovit nebo najít. „Když dostaneš příležitost získat něco výhodně, tak to bez rozmyšlení ber!“ zní instinktivní pobídka.

Proto je také zbytečné vydávat peníze za slevové portály. Nejedním podnikatel doufá, že mu přivedou hosty, kteří se pak budou vracet. A tak přistoupí na padesátiprocentní slevu a ještě zaplatí vysokou provizi. Říká si, že poprvé sice prodělá, ale pak už to bude lepší. Nebude. Slevové weby navštěvují lidé, pro které jsou „adrenalinem“ slevy, ne příjemná restaurace. Nejde jim o zajíce, vyhledávají jeleny. Nechtějí navštěvovat jeden podnik, chtějí mít vysoké slevy, proto půjdou pokaždé jinam.

Ale i věrnost je do jisté míry instinktivní. Naši dávní předci nemohli plýtvat silami, aby neustále hledali jiná loviště a naleziště jedlých plodů. Pokud je místo, které znali, uspokojovalo, nebyl důvod, aby měnili. Dnes to můžeme nazvat třeba pohodlností, ale princip je stále týž.

### ***Pokud jsou zákazníci spokojeni, nemají potřebu hledat jiné podniky.***

Nemálo podnikatelů však spoléhá na to, že hosté jsou takto „pohodlní“ a nikam jinam nepůjdou. Zapomínají na podmínku „pokud jsou spokojeni“. Pravěký lovec také chodil na jedno místo, dokud tam nebylo zvěře nebo nezarostlo trnín. Neznamená to tedy, že když k vám zákazník jednou najde cestu, nemusíte už nic dělat proto, aby u vás zůstal. Právě naopak.

Uvádí se, že získat nového zákazníka je 5 – 10 krát nákladnější, než si udržet stávajícího. Možná také platíte spoustu peněz za inzeráty nebo plakáty, či dáváte kupóny na 50% slevy. A zřejmě už také máte zkušenost, že nefungují příliš efektivně. K zajištění věrnosti zákazníků totiž nepotřebujete ani tak peníze, jako chytrost, vědomosti a také nadšení pro věc.

### ***K zajištění věrnosti zákazníků nepotřebujete peníze, ale nadšení pro věc.***

Podnikatelé, kteří vidí v zákaznících čísla srovnaná do tabulek, nejsou ve vytváření vztahů (a ty jsou pro věrnost stěžejní) příliš úspěšní. Je to logické, protože pro vztahy je důležitější emoční inteligence, než IQ.

Neříkám tím, že se nemáte zajímat o čísla. Právě naopak. Potřebujete je k tomu, abyste viděli, jak se vaše opatření na podporu dlouhodobých vztahů s hosty projevují. Fungují nebo ne? Přinesly vám větší návštěvnost, více tržeb? A co speciální akce? Zabírají lépe než slevomaty a podobné vyhazování peněz?

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Vytvořte jedinečný podnik zaměřený na jedinečné zákazníky.
2. Využijte všechny poznatky o instinktivním jednání, pro to, aby se hosté u vás cítili dobře.
3. Odstraňujte vše, co v zákaznících vyvolává špatný pocit.

## KONCERT PRO PĚT SMYSLŮ

Současná „digitální“ generace má někdy pocit, že ten správný život se už odehrává jen na internetu. Naštěstí, když mají hlad nebo žízeň, musí jít do restaurace, ne na Facebook. Internet ale i tak ovlivňuje marketing kamenných provozoven. Řada podnikatelů má totiž pocit, že když je prodej na síti tak úspěšný, měly by jejich provozovny připomínat internetové prostředí. Zaměří se proto na vzhled a tím to skončí. Vzniknou chladné, neosobní podniky, které spíš odpuzují. Každý svět má totiž svoje. Digitální i skutečný. Na internetu není možné zapůsobit na čich, chuť a hmat. Dokonce i sluch má jen omezenou roli. Ale ve skutečných podnicích to všechno jde a není tedy důvod, proč bychom měli hosty o něco ochuzovat.

Ano, ochuzovat. Právě pod vlivem hodin strávených na internetu mívají lidé pocit, že některé smysly vlastně k ničemu nepotřebují. Když k takovému názoru dojde počítačový fanatik, který tráví většinu času doma, kam mu jen občas doručí pizzu, je to jeho věc. Ale podnikatel ve stravování, zvláště pokud chce být spěšný, si nemůže dovolit své zákazníky obírat o část smyslových zážitků. Jednoduše proto, že jejich rozhodování je pak omezené. Nedostávají dostatek informací, a tedy se buď vůbec nerozhodnou, nebo zvolí minimální objednávku.

***Pokud zanedbáváte působení na některé smysly, nejedete na plný výkon.***

Jedna z marketingových zásad, za kterou si stojím, je ta, že nejvíce nakupují lidé, kterým tečou sliny. Kolik se toho jen napsalo, že nemáme chodit nakupovat potraviny hladoví, protože pak dáme do vozíku mnohem více zboží, než potřebujeme a spotřebujeme. Opět ukázka instinktivního chování. Ale nemusí jít jenom o hlad, zastoupit ho může i chuť, jak si za chvíli ukážeme.

Na zrak samozřejmě působí především interiér vašeho podniku, ale také jeho čistota. Dále oblečení a vzhled personálu a v neposlední řadě i způsob servírování. A opět jsou tu ty zdánlivě nedůležité „detaily“.

„Konkurent nás neporazí. Ten je daleko. Ale porazí nás prach v naší výkladní skříní, v regálech, na pultech, v krámě, protože ten je blízko a vyžene nám z obchodu každého slušnějšího zákazníka, nehledě k tomu, že nám podrývá zdraví,“ řekl před devadesáti lety Tomáš Baťa. A ono to platí dodnes, a tím spíš, že konkurenti už nejsou daleko, ale třeba hned naproti přes ulici.

Jednou jsem například dostal dobré jídlo na otlučeném keramickém talíři. Kuchař si díry v okraji, kterou vytékala omáčka na stůl, nemohl nevšimnout. Co se tedy hostovi v takovém případě zaručeně honí v hlavě? Buď myšlenky o personálu, kterému na jeho spokojenosti naprosto nezáleží, nebo podezření, že podnik je před úpadkem. Výsledkem bude, že už ho tam nikdy příště neuvidí. Tu restauraci ostatně do roka zavřeli. Nevím, jestli byl prasklý talíř příznakem problémů, nebo právě kvůli takovým problémům přestali zákazníci chodit, ale jedno je jisté: Podnik musel skončit.

Zvláštní kapitolou je vzhled obsluhy. Je pravda, že do některých podniků se mohou hodit oranžové vlasy, potetované paže nebo rezná zástěra natažená přes ošoupané rifle. Ale třeba v historickém interiéru turistické restaurace působí poněkud zvláštně. Mnoho podnikatelů mi říká, že dobrých lidí je málo a nemohou na ně tlačit. Odpovídám jim: „Pak tedy nechtějte vyšší tržby.“ Je to logické? Samozřejmě, protože peníze vám dává spokojený zákazník.

Ale ano, znám ten argument, že to hostům nevadí. Když císaře Františka Josefa I. napomínal jeho komorník, že nemůže chodit ve zmačkaných kalhotách, ten mu také odpověděl: „Ale toho si lidé přece nevšímají.“ Bohužel všímají. Že vám to neřeknou, neznamená, že jim to nevadí. Mnoho těchto podnětů působí podvědomě, ani si nevšimneme, co se nám nelíbilo, ale zůstane jen špatný dojem. Proč by lidé chodili do podniku, z něhož mají špatný dojem?

Kupodivu se však „potřeby“ hostů často nápadně podobají tomu, co je výhodné pro podnikatele. Když se mu nelíbí vysoké účty za topení, zjistí, že lidé nemají rádi příliš velké teplo. Že milují přitímí, protože osvětlení

stojí moc peněz. Že jim i v létě chutná knedlo-vepřo-zelo, protože kuchař nic jiného neumí, atd.

***Nesnažte se přesvědčit sebe sama, že co je výhodné pro vás, musí být výhodné i pro zákazníky.***

Jeden výzkum, prováděný mezi marketingovými manažery velkých firem, zjistil zajímavou věc. Více jak šedesát procent z nich je přesvědčeno, že zákazníci jsou jako oni, mají stejné potřeby a stejně myslí. Proto je také reklama takových velkých podniků jen málo účinná. Horník z Ostravy má jistě jiné požadavky než manažer bydlící v Praze. Ne jiné principy myšlení, ale jiné potřeby.

Stejně tak tedy platí, že je důležité dát si dobrý pozor, abyste nedělali stejnou chybu. Vaši zákazníci jsou takoví, jací jsou, ne jaké byste je chtěli vidět. A protože oni vás živí a jsou tedy tím pánem ve vašem vztahu, je na vás, abyste zjišťovali, co vyhoví jim. Ne kvůli nějaké povinnosti, ale protože na tom závisí vaše tržby a prosperita.

Tak jsem třeba nedávno četl o podnikateli, který si založil vegetariánskou restauraci, ačkoliv má rád maso. Jednoduše se přizpůsobil požadavkům zákazníků a nesnaží se jim vnutit steak, protože on ho miluje. A tak je to se vším.

***Dejte hostům, co chtějí oni, ne co chcete vy.***

Všichni jistě známe heslo, že jíme očima. Je však zapotřebí určitá vyváženost. Často se setkávám s případy, kdy bujná obloha nahrazuje nedostatečný vzhled samotného pokrmu. Jenže pak mám dojem, že jsem jedl salát, ne řízek.

Tam, kde zákazník vybírá očima, tedy například v cukrárnách, byste měli věnovat vystavení zboží zvýšenou péči. Lesknoucí se čisté vitríny, perfektní cenovky, dokonalé aranžování zákusků, dobré nasvícení, to je nezbytnost. Běžte se na své dílo podívat z druhé strany, tedy pohledem zákazníka. Dostali byste také chuť, tekly by vám sliny?

Bohužel ne vždy to tak je. Prázdné tácky, na kterých zůstaly jen nechutné drobky, cenové popisky psané ručně ve stylu „lidová tvořivost“, vitrína polepená zbytky samolepek a s loužičkami od kávy, jedna blikající zářivka pokrytá mušinci... Mohl bych vyjmenovat desítky takových provinění proti dobrému vkusu, ale především chuti zákazníků. Čiší z nich lhostejnost. Podnikatelé, kteří takto „servírují“ své zboží zákazníkům, dávají najevo, že jim na nich, ale i na vlastním úspěchu nezáleží. A pak si často stěžují, jak je ten svět nespravedlivý.

S vystavením zákusků mají problém i restaurace. Ve vitríně se obvykle krčí jeden, dva dorty, o které projeví zájem jen optimista, věřící, že tam jsou od dnešního rána. Zkrátka žádnou chuť nepovzbuzují, spíš podezření. Chápu, že v restauraci nejdou zákusky na odbyt tak, jako v cukrárně, ale řešit to poloprázdnou vitrínou je zkrátka špatné. Buď ji zmenšete, nebo naplňte. Pokud máte obavu, že více moučníků neprodáte, nabízejte je aktivně, nebo vystavte tak, aby byly středem pozornosti. Říci „To se neprodá“ je jistě nejjednodušší. Ale je to také nejjistější cesta ke špatným koncům.

A připomeňme si opět, že zákazník jí sice (také) očima, ale většinou nejde o estetiku vnímanou rozumem, ale o instinkty. To znamená, že jídlo by mělo vypadat nejen pěkně, ale mělo by být také na první pohled poznat, oč jde. Někdy v šedesátých letech minulého století se při jednom výzkumu zjistilo, že pokud sníte marcipánový zákusek k nerozeznání podobný párku s hořčicí, zatížíte nadměrně svůj žaludek, protože organismus připraví trávicí šťávy podle toho, co vidí. Dokonce složení slin se liší v závislosti na druhu pokrmu. Není tedy jedno, jaké sliny se hostům sbíhají.

Je tu ještě jedna věc, po které se instinkty skrze zrak mohou utlouct. Jde o dojem hojnosti. Nedávno jsem si na brněnském náměstí povšiml shluku stánků, mezi nimi asi pět nebo šest s občerstvením. Fronta stála jen před jedním, kdežto jinde bylo prázdné. O sortiment ani tak moc nešlo. Zatímco ale u ostatních lákaly kolemjdoucí skrovné řádky klobás, v tom jediném úspěšném stánku byly hromady. Mísa, snad metr



v průměru, plná špekáčků. Hromady pečeného masa. Kotel brambor. Zkrátka hojnost v přímém přenosu. Instinkty lidí vůbec nezajímá, že do žaludku se jim nakonec vejde jen malá část z toho, co vidí. Kopce jídla je zkrátka neodolatelně přitahují. Mějte to na paměti, až budete přemýšlet, jak přilákat zrak zákazníků. Nejde o velikost porcí, ale o iluzi hojnosti.

O problému s hlasitou hudbou jsem se už zmínil. Uvědomte si, že kromě tanečních podniků není žádný důvod, proč byste měli takto zatěžovat ušní bubínky svých hostů. Jdou se k vám buď najíst, nebo si popovídat, a v tom jim hluk překáží.

Hudba samozřejmě nemusí v podniku chybět. Neměla by však útočit na sluch návštěvníků a také je vhodné, aby byla v souladu s ostatními smysly. Techno není nejlepší styl pro restauraci v selském stylu (opravdu jsem se s tím setkal). Je tedy lepší pouštět odpovídající nahrávky, ne rádio.

***Hudba musí být v souladu s tím, co přijímají ostatní smysly.***

Pokud jedinou kvalitou hudby není hlasitost, můžete s její pomocí ovlivňovat své hosty. Zjistilo se například, že vážná hudba snižuje citlivost na cenu, jinak řečeno, přiměje zákazníky, aby si vybírali dražší jídla. Když při jednom výzkumu pouštěli německé skladatele, lidé si objednávali rýnská vína, při poslechu šansonů zase dali přednost vínům francouzským. Rychlá hudba přiměje hosty spěchat a pomalá zvolnit. Nechci vás tím ovšem navádět, že máte ve stylové kolibě pouštět Bacha, abyste mohli zvednout ceny. Nejdůležitější je soulad.

Nezapomeňme, že zvukem je také hlas personálu, tedy způsob, jakým s hostem mluví. Mohly bychom samozřejmě mluvit i o tónu řeči, ale takové detaily teď ponechme stranou. Podstatné jsou dvě věci: Aby obsluhující se zákazníky mluvili zdvořile a projevovali jim respekt, ale aby to na druhé straně byl rozhovor přátelský a personál se nechoval jako roboti.

## ***Je velmi důležité, jak obsluhující mluví s hostem.***

V praxi se setkávám s některými přístupy, které vám mohou odehnat zákazníky. Někdy personál hovoří s novými hosty tak žoviálně, jako by šlo o letité štamgasty. A vzduchem létají „gulášky“ a „pivečka“. To je špatně, protože dobře víme, že v životě se všichni vždy chováme jinak k přátelům a jinak k lidem, které vidíme poprvé. Instinkty, které nám velí nevěřit neznámým lidem, je třeba nejdříve přesvědčit, že žádné nebezpečí nehrozí.

## ***K novým nebo neznámým zákazníkům by se obsluha měla chovat zdvořile, přívětivě, ale ne familiárně.***

Před časem mě zlákala reklama na nový vegetariánský fastfood a tak jsem zašel na polévku. Mladý muž za pultem mě poněkud vyvedl z míry, když na mě familiárně vybafl: „A jak se vám vůbec daří, co?“ Zřejmě to měl být originální přístup, který odliší tento podnik od jiných, ale mě spíš zaujalo, že polévka byla sice chutná, ale mastná a studená. Kdyby prodavač místo přemýšlení o originálním vystupování polévkou zamíchal a ochutnal ji, udělal by toho pro věhlas podniku více.

Samozřejmě, že existují i opačné přístupy, kdy se obsluha chová tak, jako by stála u továrního pásu. Sem s objednávkou, hoste, ať mě moc nezdržujete. Na to, že zákazník ještě nemá vybráno, se jistě dá zareagovat různě. Buď se zatvářít dotčeně a se stisknutými rty oddusat, nebo vyjádřit pochopení, zeptat se, jestli host nepotřebuje s výběrem pomoci, a především ho ujistit, že na vybírání dostane tolik času, kolik bude sám chtít.

Měli byste také mít na paměti, že zákazník má vždy pravdu. Kolik už jsem se naposlouchal řečí podnikatelů o tom, že samozřejmě má, ale zrovna v tomhle případě... Připadá mi to, jako kdybychom popírali pravidlo, že pokud svítí na semaforu červená, musíme vždy zastavit. Ano, jistě mohou nastat výjimečné případy, sanitky také mohou projet na

červenou, ale na principu to nic nemění. Stejně je to i s touto zásadou. Výjimky ji nemohou zrušit.

***Zákazník má vždy pravdu. A pokud se vyskytne výjimka, jen potvrzuje toto pravidlo.***

Platí to zvláště v případech, kdy personál „dělá chytrého“. S otřepanými případy, kdy na objednávku espressa reaguje číšník otázkou „Myslel jste preso?“ se bohužel stále ještě často setkávám. A mnohým dalším poučováním a peskováním hostů také. Zákazník má právo nevědět, jak se ten který název vyslovuje a už vůbec není povinen používat váš slang. Je to přece zákazník.

A především je důležité pochopit, že hosta nic z vašich provozních záležitostí nezajímá. Je mu jedno, jestli se obsluhující nudí, nebo neví, kam dřív skočit. On chce svoje, a pokud to nedostane, půjde jinam.

***Každý zákazník je sobecký a myslí jen na své zájmy a potřeby.***

Hmat je velmi důležitý smysl. Přesvědčuje nás o skutečnosti. Na co si nelze sáhnout, to neexistuje. Biblický Tomáš také říkal, že neuvěří, dokud si nesáhne. Můžeme být slepí nebo hluší, ale těžko si dokážeme představit, že bychom se obešli bez hmatu. Přesto je v poslední době zanedbáván, a to ke škodě podnikatelů.

Především je důležité si všimnout, čeho všeho se host dotýká. Začíná to už klikou nebo madlem dveří. Pak je tu stůl. Zbavit se ubrusů, tak jak to udělala řada restaurací, je možná z provozního hlediska praktické, ale z pohledu smyslového už hmatu chybí jeden důležitý podnět. Nemám ale samozřejmě na mysli ubrusy upatlané jídlem a posypané cigaretovým popelem.

Když už hovoříme o stolu, na chvíli se ještě vrátím ke zrakovým podnětům. V nejednom podniku jsou přesvědčeni, že plastové květiny jsou pořád lepší, než nic. Nejsou. Host si podvědomě položí otázku, jestli tu mají stejný přístup i k jídlu. A ono to tak opravdu často je. Protože to všechno vychází z hesla „Co bychom se namáhali...“

Vraťme se ale ke hmatu. Jsou zde také příbory. Těžší navozují pocit luxusu. Talíře. Ubrousky, čím kvalitnější, tím samozřejmě působí lépe. Slánky. A nezapomeňte také na obal jídelního lístku. Laciný plast nebo kvalitní materiál? Jsou zkrátka detaily, na nichž by se nemělo šetřit. Dotýkáme se i jídla. Třeba pečiva předkrmu. Ale prostřednictvím příboru také všeho, co jíme. Ještě než vložíme sousto do úst, víme, jestli je tvrdé nebo měkké, tekuté či pevné.

Z hlediska hmatu (ale i zraku) tedy není jedno, jaký materiál použijete. Platové příbory jistě dobře poslouží v laciném rychlém občerstvení, ale dost mě šokovalo, když jsem v jedné solidní cukrárně dostal k šálku kávy jednorázovou plastovou lžičku. Znovu tedy připomínám, jak důležitý je soulad.

### ***Nejdůležitější je soulad.***

Čich je nejrychlejším smyslem a významně nás ovlivňuje, zejména v instinktivním rozhodování. Je pravděpodobně nejstarším smyslem a má proto důležité postavení. Ovlivňuje celou řadu našich instinktivních reakcí.

Tak třeba když při jednom výzkumu rozprášili v místnosti vůni citronu, většina účastníků začala přemýšlet o úklidu a nákupu čistící drogerie. Přivedla je k tomu zkušenost, že úklidové prostředky jsou často parfémovány vůní citronu.

Možná to znáte: Vejdete do fastfoodu s předsevzetím, že si dáte nějaký lehký salát, ale najednou vás popadne chuť na dvojité hranolky a nějaký pořádný hamburger k tomu a porci kuřecích nugget navrch. Je to náhoda? Nebo za to může ta vůně smažících se hranolků, kterou cítíte? Nejde o náhodu. Marketingový odborník Martin Lindstrom prozrazuje, že ve fastfoodech vhánějí do klimatizace umělou vůni hranolků, aby u zákazníků vyvolali větší chuť k jídlu.

Připomeňte si tedy poznatek z úvodu této knihy. Nestačí umět udělat dobrý hamburger. Je potřeba znát a využívat všechny „triky“, které ovlivňují zákazníkovo rozhodování.

Podobné je to ostatně i třeba v pekařství. V supermarketech se přímo v prodejně grilují kuřata a dopéká pečivo. Ne proto, že by někde vzadu neměli dost místa, ale kvůli té vůni. Jakmile ji lidé ucítí, dostanou chuť a hlad. A co je ještě zajímavější, čichový podnět působí univerzálně. Nakupující ucítí kuře, ale koupí si třeba chleba nebo kilo salámu.

Čich tedy rozhodně nepodceňujte. Co říci třeba na situaci, kdy v některých podnicích uvítá hosta místo vůně jídla zápach z toalet? A dým z cigaret může být snad snesitelný v pivnici, ale ne v podnicích, kde se jí. Každý kuřák totiž ví, že cigareta potlačuje hlad i chuť.

V podniku, který staví na dobré kuchyni, by proto mělo vonět jídlo. V kavárně nebo cukrárně káva (případně pečivo). V čajovně čaj atd.

Neplatí to ale vždycky. Představte si, že vejdete do restaurace, kde probíhají zvěřinové hody a do nosu vás udeří příjemná vůně jehličí a prskyřice. Objednáte si smažený sýr, nebo kančí kýtu? Pravděpodobně to druhé.

Podobně vůně skořice vyvolává příjemnou vánoční atmosféru. Když chcete, aby si lidé vážili vašeho klubu a tolerovali vyšší ceny, použijte vůni kůže a tabáku (ne tabákového kouře). V dnešní době nabízejí specializované firmy velký výběr vůní, které jednoduše šíříte s použitím aromalamp a podobných zařízení. Ano, je to jistě práce navíc. Ale když uvidíte, jak na chodníku leží tisícovka, také budete říkat, že nemáte čas se pro ni sehnout?

O souvislosti chuti a pokrmů či nápojů není samozřejmě třeba zvlášť mluvit. Ale povšimněte si, jak málo podnikatelů dokáže využít kombinací. Třeba v pivnicích, kde jsou často schopni nabídnout jen brambůrky. A pak si stěžují, že jim tržby spíš klesají, než rostou.

„Lidi stejně nemají na víc, než na pivo!“ říkají mi. Vůbec ne. Mohou mít omezené množství peněz, ale vždy je na jejich rozhodnutí, jak je utratí. U vás si dají jen pivo a pak jdou se zbytkem třeba vsadit sportku, nebo si koupí nějakou zbytečnost.

## ***Když se nebudete ucházet o zákaznickovy peníze, utratí je jinde.***

Malá ukázka z knihy *Náš dědek Josef*: „Přinesli gulášovou polévku, pěkně ostrou, pusa v jednom plameni. Někteří si hned objednávali další pivo. Hospodský vědět, jak zvýšit akumulaci.“ Akumulací se v tehdejší žargonu socialistického pohostinství myslely tržby. Ale jinak je princip jasný. V některých podnicích například vám zkrátka dají jídelní lístek. Jinde přinesou nějakou chuťovku k pivu jako pozornost podniku. Jenže ona pěkně voní, za chvíli je pryč a podrážděný čich i jazyk vysílají příkazy k objednání dalších. Nejedna podnikatel si myslí, že si nemůže dovolit dávat něco zdarma. Ale vždyť je to investice, která se vám za chvíli vrátí.

Využívejte tedy vůni a chutí k tomu, abyste zvýšili konzumaci a tím i tržby. Pikantní pomazánka povzbudí spotřebu piva, sladkosti volají po kávě nebo čokoládě a naopak. Nerad to říkám, ale v nejednom podniku jsou pohodlní takto přemýšlet a raději vše nechají na náhodě. Někdy mě překvapuje, jaké zábrany mají lidé v této branži, když jde o to povzbudit zákazníky k většímu utrácení. Aby si zašli jen na polévku a odešli se žaludkem naplněným čtyřmi chody. Myslí si, že to hosty naštve a příště už nepřijdou. Ano, kdybyste je k tomu dostali nějakým podvodem a oni by měli důvod své neopatrnosti litovat, pak jistě můžete o zákazníky přijít. Ale jestliže si jídla s potěšením užili, nebudou litovat. Ani druhý den, ani později.

Rozdíl mezi tím, co dělají „šmejdi“ a podnikatelem povzbuzujícím konzumaci svých hostů, je v tom, co za své peníze dostanou. Zaplatí-li za hrnce desetinásobek jejich ceny, je to špatné. Ale dostanou-li za cenu oběda skutečně dobrý oběd, co může kdo namítat? Zvláště když jim jako nášup přidáte potěšení a další pozitivní emoce.

***Posezení v restauraci není jen prostou konzumací, ale také emočním zážitkem.***

## **Tři kroky k úspěchu:**

1. Přizpůsobte svůj podnik tak, abyste působili na všechny smysly zákazníků
2. Nelitujte námahy na posílení smyslového působení, vyplatí se vám.
3. Kombinujte působení smyslů tak, aby povzbuzovalo konzumaci.

## UŽITEČNÉ EMOCE

Neměli bychom zapomenout, že vedle instinktů působí na rozhodování zákazníků i emoce. Radost, spokojenost, láska, ale také smutek, hněv. Fanoušci firmy Apple svoji značku milují. Proč by jinak byli ochotní platit mnohem více peněz za věci, které by od jiných výrobců dostali laciněji? Jak je vidět, emoce hrají v byznysu důležitou roli. Když povzbuzujete ty pozitivní, získáte, když negativní, vaše tržby se propadnou. Takto to vypadá jednoduše, přesto mají mnozí podnikatelé problém emoce svých zákazníků využít.

Nedávno jsem byl rozhodnut dát si v samoobslužné jídelně na čerpací stanici jen dršťkovou polévku. Ale paní za pultem mě přivítala tak srdečně, jako by se na moji návštěvu už od rána těšila, že jsem neodolal a poručil si toho daleko více. A to by se dalo říci, že jako odborník, který tyto mechanismy zná, bych měl být odolnější.

Psychologové, autoři knih pro podnikatele, manažery, obchodníky a vůbec pro lidi, kteří potřebují ovlivňovat druhé, se shodují v jednom: Že pro každého člověka je nejdůležitější hodnotou a potřebou být uznáván a považován za důležitého. Tajemství úspěšného podnikání tedy záleží v tom, jak zákazníkům tuto potřebu naplníte.

Samozřejmě, že bychom mohli uvažovat o potřebách, které budou mít ještě větší přednost, jako je hlad nebo žízeň, či střecha nad hlavou. Ale v našich podmínkách nikdo nehladoví a má, kromě bezdomovců, kde bydlet. Žijeme v relativním dostatku, a proto tedy nabývá potřeba uznání takového významu.

***Potřeba uznání je nejdůležitější motivací lidí a tím pádem nejúčinnějším nástrojem podnikání.***

Jenže řada podnikatelů si to zatím příliš nepřipouští. Jsou nadále přesvědčeni, že důležité je jejich zboží a to stačí. Dělejte skvělé zákusky a zákazníci to ocení. Jenže tak to nefunguje. Pokud je vůbec někdy ocení, pak možná za nějakých pět, deset let. A to už tu váš podnik nemusí být.



Jeden majitel cukrárny odpověděl na dotaz, proč zmrzlina z Opočna zažívá takový rozmach: „To taky nechápeme. My už jí teda máme rok a půl a myslím si, že to brzy začne lidem vadit, že je všude ta stejná zmrzlina.“ Myslel si to v roce 2012 a opočenská zmrzlina se pořád šíří a čím dál tím více lidí si myslí, že je nejchutnější. Je to však pravda?

Chuť není nic objektivního. Nejenže každému chutná něco jiného a jinak, ale dokonce se dá, s pomocí emocí, většina lidí přesvědčit, aby jim chutnalo to, co vy sami chcete. Nevěříte?

George Riedela můžeme považovat za lháře. Jeho firma dodává sklenice na víno i jiné nápoje. Jsou tak skvělé, že miliony zákazníků si nedovedou představit, že by bez nich mohli víno dokonale vychutnat. Ostatně, potvrdili to i znalci. Když jim bylo předloženo totéž víno ve skle od Riedela a v obyčejné sklenici, nezaváhali. Jsou tedy tyto sklenice za 20 dolarů skutečně výjimečné a pro vychutnání kvalitního moku nepostradatelné?

Vědecké slepé pokusy ukázaly něco jiného. Riedelovy sklenice mají na víno tentýž vliv, jako běžná kuchyňská sklenka v ceně jednoho dolaru, totiž žádný. Proč tedy znalci trvají na tom, že víno z nich chutná jinak? Jednoduše se domnívají, že by tomu tak mělo být. Riedel je přesvědčil.

Můžeme si nyní položit otázku, zda je správné, aby byl spotřebitel takto klamán. Neměl by se dozvědět, že víno lze pít i z podstatně lacinějšího skla? Jenže - jak to potvrdili znalci - nápoj skutečně subjektivně chutná lépe a zákazníci si tím pádem na vínu pochutnávají více než kdy předtím. V tom je celé tajemství, proč marketéři „lžou“ a spotřebitelé je v tom podporují. Díky tomu získávají lidé něco navíc, novou hodnotu života, emoce.

Emoce jsou jakousi přidanou hodnotou obchodu. Jestliže si dám polévku a zaplatím za ni, je to obchodní transakce. Když k ní dostanu pozitivní emoce, jedná se na mé straně o výhodný obchod, kdy jsem za stejnou cenu získal více. Ale je výhodný i pro druhou stranu, protože těch pár slov nevyžaduje žádné další náklady.

## ***Emoce jsou přidanou hodnotou obchodu, a to pro obě strany.***

Emoce nejsou žádné zanedbatelné zboží, jak by se mohlo zdát. Pro zákazníka mají většinou větší hodnotu, než samotný produkt. Podívejte se ostatně kolem sebe. Výrobce deodorantů AXE neříká mladým mužům, že když ho použijí, nebudou páchnout potem. Slibuje, že se stanou neodolatelnými pro ženy. Nejdůležitějším heslem je „užijte si“. I když to někomu připadá jako novodobý nešvar, platilo to vždycky. Jinak bychom neměli svátky raději než všední dny. Věřte mi tedy, když říkám, že emoce mají vysokou hodnotu.

Pozitivní emoce působí na vděčnost a vděčnost usiluje o dosažení rovnováhy. Jednoduše jste to viděli na mém nákupu v obcerstvení. Když jsem dostal emoce navíc, podvědomě jsem je vyrovnal větší objednávkou. Existují samozřejmě lidé s hroší kůží nebo š kudlilové, ale je byste nepřesvědčili ani jinak. Ty ostatní můžete s pomocí emocí přimět, aby vám je opláceli a dali vám více vydělat.

Opakuji znovu, že nejde o žádné vydírání a triky. Lidé emoce chtějí a potřebují a jsou tedy ochotni za ně zaplatit. Jen je potřeba se oprostít od zastaralého pojetí, kdy předmětem prodeje bylo zboží. O to už ani tak nejde (alespoň v první řadě). Řízek si můžete dát ve stovce restaurací a bude mít pravděpodobně stejnou chuť. Budete se ale vracet tam, kde dostanete navíc „oblohu“ emocí. Ty budou podstatné při vašem rozhodování.

Usilujte tedy o nejlepší řízek, to ano, ale nespokojte se s ním. Je to stejné, jako byste hostu přinesli polévku bez lžíce. Neužije si ho a nevychutná.

Jak už jsme si řekli, v oblasti emocí je nejzávažnější potřeba být uznáván a považován za důležitého. Tento požadavek se naplňuje jak pasivně, tak aktivně.

O pasivním působení jsme si už řekli celou řadu poznatků. Prakticky jde vždy o to, jestli prostředí vašeho podniku říká, že je v něm pánem zákazník, nebo že jste v něm pánem vy. Všechny nedostatky naznačují,

že si hosta nevážíte. A připomeňme si také, že zákazníka vaše problémy nezajímají.

Před časem jsem na toaletě čerpací stanice našel strohý nápis, že je z technických důvodů zavřeno. Nastalo horlivé hledání v navigaci a automapě, jak daleko je další WC. Když jsem to vyprávěl na kongresu Čerpačka, jeden podnikatel mi netrpělivě vysvětlil, že si nedovedu představit, jak obtížné je sehnat hned instalátéra. To je pravda, ale napsat na dveře, že nejbližší toaleta je dvanáct kilometrů daleko a v případě nutné potřeby je k dispozici záchod personálu, to už přece tak těžké není. Jde jen o to, podívat se na problém očima zákazníka. V tu chvíli totiž rozhodujete o jeho emocích, ne o tom, co si bude rozumně myslet. Rozum by pro situaci našel vysvětlení a pochopení, ale emoce ne.

***Zákazníkův rozum by pro vaše problémy našel vysvětlení a pochopení, ale emoce ne.***

Velmi negativně a destruktivně působí také nesoulad mezi očekáváním a skutečností. Když se těšíte do věhlasné kavárny a pak najdete místnost s odloupávajícími se špinavými tapetami na zdi, s pomalou obsluhou a bez jakékoliv jedinečné atmosféry, jak se mi to také stalo, pak pocítíte pořádné zklamání. A příště půjdete jinam.

Nebo další zážitek. V jednom městě měli léta proslulý rybí bufet. Pak zmizel, až po několika letech jsem najednou objevil reklamu, hlásající, že podnik se vrací. Při nejbližší příležitosti jsem se tedy do něj vypravil. Nabídka mě ale naplnila hlubokým zklamáním. Rovnou jsem si mohl tipnout, že jde vesměs o polotovary ohřáté v mikrovlnce. Mé zklamání bylo tak velké, že jsem zapomněl na slušné vychování a při odchodu práskl vztekale dveřmi, což jinak nemám ve zvyku. Jen to dokazuje, jak silné negativní emoce může zákazník cítit, pokud ho zklamete.

Jestliže se u vás host cítí jako pán, tedy se cítí jako doma. Tato hodnota je zvláště v oblasti stravování velmi důležitá. Naplňuje totiž nejen potřebu být uznáván, ale také potřebu sounáležitosti (někam patřit) a

potřebu jistoty. Jak už víme, část působení obstarává interiér a prostředí se všemi detaily. Když se u na pohled pěkné židle viklá noha, je jistota ohrožená a dojem pokažený. Jak se může zákazník soustředit na jídlo, když se bojí, že spadne pod stůl? Zřejmě vám i o velmi chutném pokrmu řekne, že nestál za nic.

Druhou stránkou jsou ale vztahy mezi lidmi. To je „tajná zbraň“ menších podnikatelů. Většina z těch velkých to nedokáže. Navštívíte podnik, který navrhl dobrý architekt, má dobrého kuchaře a skvěle vycvičený personál, jenže je jako krásné tělo bez duše. Menší podnikatelé umějí dát podniku svého ducha. Jedinečná atmosféra pak překryje i drobné nedostatky (ale raději na to nespolehejte).

Majitelce jednoho francouzského bistra naznačili, že pokud jen rozšíří toalety, michelinská hvězdička ji nemine. Stačila malá stavební úprava. Neudělala to. Měla pocit, že ocenění by narušilo přátelskou atmosféru v podniku a jak řekla, jí jde především o hosty, ne o pocty.

K čemu jsou vlastně v hospodách stoly pro štangasty a police s jejich půllitry? Vždyť posadit se člověk může kamkoliv podle chuti a z jiné sklenice bude pivo chutnat stejně. Ale když někoho posadíte k vyhrazenému stolu a donesete mu jeho džbáněk, říkáte mu tím, že je u vás doma. Dokonce tím dáváte najevo, že je něčím více, než jen běžným návštěvníkem. Takový člověk má své nejdůležitější potřeby naplněny a určitě nebude mít neustálé nutkání přestěhovat se z vašeho podniku někam jinam.

***Pokud se host u vás cítí jako doma, nemá potřebu se stěhovat jinam.***

Velmi důležitým nástrojem vztahů je úsměv. Už jsme si řekli, jak zásadní roli hraje z pohledu instinktivních reakcí. Ale tím to kupodivu nekončí. Úsměv je jednak nakažlivý, jednak dokáže ovlivnit náladu.

Za to, že se úsměv šíří mezi lidmi a je nakažlivý stejně jako třeba zívání, může jev zvaný „zrcadlení“. Lidé se snadno a automaticky přizpůsobují výrazu tváře druhých. Když se budete mračit, budou se i vaši hosté mračit, když se usmějete, usmějí se i oni. I když tedy máte dejme tomu

starosti s nízkými tržbami, neměli byste je dávat najevo zakaboněnou tváří, protože pak vám tržby ještě více poklesnou.

Úsměv totiž také dokáže ovlivňovat náladu. Zkuste se usmívat a přitom myslet na něco negativního a uvidíte, že to není nijak snadné. Jestliže se tedy vy a vaši pracovníci usmíváte, pak mezi hosty šíříte dobrou a vstřícnou náladu. Můžete hádat, kdy vám zákazník dá více utržit: když je smutný a naštvaný, nebo když se usmívá?

### ***Úsměv je účinným nástrojem ke zvyšování tržeb.***

Zrcadlení můžeme použít ještě jinak. Jak se zjistilo, lidé, kteří zrcadlí naše chování neb postoj, jsou nám sympatičtí. Mnozí číšníci a servírky už zjistili, že pokud doslova zopakují hostovu objednávku, dostanou vyšší zpropitné. Proč? Protože zákazníka vlastně zrcadlí, říkají to, co on, a proto jsou mu sympatičtí. Jak vidíte, psychologie může být docela praktická věda.

Nedostatek emocí i jiných podnětů způsobuje nudu. Ta je pak živnou půdou pro negativní emoce. Jeden podnikatel vyprávěl, jak mu host po deseti minutách hrubě vynadal, že musel čekat na jídlo. Přitom na tabuli, podle níž si objednával, bylo uvedeno, že příprava bude asi dvacet minut trvat. V čem byl tedy problém? Všimli jste si někdy, jak se čas vleče, když se nudíte a nemáte co dělat? Zákazník měl zkrátka pocit, že od objednávky už uplynula celá věčnost.

Někde to řeší tak, že v ceně jídla je započítán malý předkrm, dvě, tři paštičky a pečivo. To zákazník na chvíli zaměstná. U nás se bohužel tento přístup zatím moc nerozšířil. Asi proto, že jsme neoblíbenější položkou nabídky udělali „menička“ za cenu, do níž by se už nic navíc nevešlo.

Jinde mají na stole papírová prostírání nebo letáčky s povídáním, třeba o historii podniku. Majitelům jedné stylové turecké restaurace jsem doporučil, aby k jídelnímu lístku přidali pár kapitol z Příběhů tisíce a jedné noci. Škoda, že toho a dalších rad nevyužili a nakonec skončili.

Začínají se také šířit různé kvízy, od znalostních po sudoku a křížovky (jak jsem si všiml, sudoku můžete koupit i na toaletním papíru). Na stůl lze také dát něco, co povzbudí diskusi u stolu.

Zato příliš nedoporučuji stojánky s reklamou na nápoje nebo zákusky. Jednak překážejí, jednak zaujmou tak na minutu. A především jsou špatně načasované, protože obvykle propagují to, co přijde až nakonec.

A konečně má také na emoce vliv to, co bychom mohli nazvat „vyšší školou“ obsluhy, totiž schopnost vést s hosty kultivovaný a zasvěcený dialog. Pro inspiraci přidávám úryvek z knihy Francouzské hodokvasy od Petera Mayla:

Když se k nám číšnice vrátila, našla před námi prázdné a téměř lesklé talíře. „Tak jak vám naše *le poulet* chutnalo?“ Odpověděli jsme, že moc. „A jak dopadlo srovnání se žabími stehýnkami?“ zeptala se. Régis se pohodlněji opřel o lenoch židle, spojil obě ruce jen konečky prstů a zabubnoval bříšky o sebe, přičemž promýšlel odpověď. „Snad bych to mohl říci takhle,“ pravil. „Byl to asi takový rozdíl jako mezi výborným vínem a vínem z nejlepšího ročníku.“

Číšnice ho pozorně poslouchala a nakonec pokývala hlavou. „*C'est normal*,“ přisvědčila. „Kuře má konec konců *apellation contrôlée*. Ovšem žába, ať je sebelepší, je pořád jen žába.“

Odnesla talíře a nabídla nám maličko místního sýra Bleu de Bresse, abychom měli co zakousnout ke zbytku vína.

### ***Profesionál vést s hosty kultivovaný a zasvěcený dialog.***

Tak jako v prodejně očekáváme, že zde najdeme prodavače a ne jen podavače zboží, stejné je to s úrovní obsluhy v restauraci, kavárně, vinárně či cukrárně. V obou případech je zatím takové profesionální vystupování v menšině. Jistě i proto více jak polovina zákazníků uvádí, že se při nákupu nudí. Z prostředí stravování zatím takové údaje nejsou, ale můžeme snadno odhadnout, že to zde bude podobné, protože podceňování emocí je rozšířenou podnikatelskou chybou.

Profesionální vystupování tedy neznamena, jak se leckde domnívají, chladný formální přístup, ale právě naopak. Jde o schopnost empatie, vcítění se do potřeb a nálad zákazníků, a dovednost správně reagovat. Což nás opět přivádí k otázce, není-li příliš nákladné požadovat si špatně placený personál se schopnostmi a ochotou odpovídajícími jejich mzdě.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Dávejte svým zákazníkům viditelně najevo uznání a ukazujte jim, že si jich vážíte.
2. Postarejte se, aby se u vás hosté cítili jako doma.
3. Nepřipusťte nudu.

## A CO ZA TO?

„Lidi nemají peníze, nechtějí utrácet, je to čím dál tím horší.“ To je obvyklý argument, nejen podnikatelů fungujících v této oblasti. Porovnejte si to s informací, podle níž Češi v roce 2014 utratili za hazard 138 miliard korun. Opravdu nemají peníze? Přitom jak ve sportce, tak v restauraci platí, že rozhodování ovlivňují emoce. Pokud je tedy pro zákazníka emočně silnější jít si vsadit, nepůjde se dobře najíst. Ale může to být zrovna tak naopak.

Majitel jedné restaurace si mi také stěžoval, že zákazníci mají čím dál tím méně peněz. Přicházeli většinou z nedalekého „sorelového“ sídliště. Dalo se tomu tedy věřit. Ale naproti přes ulici jsem viděl bohatou vilovou čtvrť. „Oni sem nechodí,“ vysvětlil mi restaurátér.

Samozřejmě, že nechodili. Už jsme si řekli, že žádný podnik nemůže být pro všechny. Těžko do jedné restaurace dostanete nezaměstnané a manažery velkých firem. Jenže většina podnikatelů se kdovíproč myšlením i jednáním zaměřuje na lidi, kteří mají nejméně peněz. A i těm s trochu vyššími příjmy se snaží zalichotit co nejnižší cenou. Nedivme se, že se každou chvíli objevují chmurné předpovědi, kolik hospod zase skončí.

### ***Není prozíravé orientovat se na zákazníky, kteří mají nejméně peněz.***

Začíná to už při otevření. Podnikatel má strach, že nepřijdou zákazníci, a tak nasadí nízké ceny, aby je přilákal. Pak má zase strach, že odejdou, když zvýší cenovou úroveň. Jenže ani potom to není ono, začne tedy nabízet slevy. Podnik chátrá, nejsou peníze na údržbu, a čím hůře se majiteli vede, tím zoufaleji se snaží přilákat na ještě nižší ceny.

Jestliže někdo láká zákazníky na nízké ceny, pak to znamená, že nemá žádné jiné argumenty, jimiž by je oslovil. Nevěřte tedy, že nejchytřejší a nejprozíravější podnikatel se pozná podle toho, že má nejnižší ceny. Proč si lidé bez mrknutí oka koupí značkové tričko za desetkrát více peněz,



než stojí srovnatelné neznačkové zboží? Protože značkový prodejce jim k oblečení přidává emoce a dobrý pocit. Na nízké ceny tedy sází ten, kdo neumí nic přidat. Být nejlevnější není chytré, ale spíš naopak. Pokud tedy neprovozujete diskont.

Příčinou, že podnikatelé nabízejí jen nízkou cenu, je obvykle nedostatek sebedůvěry. Jestliže na podniku není nic zvláštního, bojíte se samozřejmě za to „nic“ vybírat více peněz. Máte pocit, že si je ani nezasloužíte. Vcelku oprávněný.

Jistí podnikatelé, o nichž jsem se už zmínil, si pronajali restauraci. Předtím ji provozoval Turek, měla to i v názvu a také interiér byl odpovídajícím způsobem vyzdobený. Dal jsem jim pár rad, jak toho využít. Nabízet turecká jídla a nápoje, personál obléct do tureckého oblečení, pouštět tureckou hudbu, k jídelnímu lístku přidat pár úryvků z Tisíce a jedné noci, aby se hosté při čekání nenučili... Zrealizovali z toho jen málo. Na jídelníčku byla jídla typu „kuřecí prsa s broskví“, reputaci zachraňovala pouze káva v džezvě. Podnikem znělo komerční rádio. Po roce museli pro nezájem zákazníků zavřít.

Už jsem dříve upozornil, jak důležitý je soulad. Zvláště když chcete využít nějakého exotického prvku. Dotáhnete-li do konce všechny detaily, získáte silný argument. Pokud ne, budou se bít mezi sebou a veškerá marketingová síla se naopak vytratí.

***Soulad podniku vaše marketingové argumenty posiluje, nesoulad potírá.***

Dojem je také potřeba neustále posilovat. Nestačí, co si o vás lidé myslí. Musíte je správně nasměrovat. Nemyslím tím, že budete lhát, ale že upozorníte na přednosti nebo je ukážete v trochu jiném světle. Jeden marketingový poradce například o sobě tvrdí, že má marketingovou laboratoř, kde testuje nejnovější poznatky. Nic takového samozřejmě nemá. Jen na svém podnikání zkouší některé postupy, a když zafungují,

využije je. Dokázal ale veřejnost natolik přesvědčit, že to po něm s naprostou samozřejmostí opakují i novináři.

Měli byste tedy také hledat způsoby, jak posílit povědomí o vaší jedinečnosti a identitě vašeho podniku. Pak si totiž můžete dovolit přijít i s vyššími cenami. Nikdo se přece nediví, že za značkové zboží zaplatí více, než za obyčejné.

Někdo si myslí, že značkové úrovně dosáhne jen vařením na „michelinské“ úrovni. Už jsem citoval známého spisovatele Petera Mayleho. Když popisuje své oblíbené restaurace na jihu Francie, jsou to často jednoduché venkovské podniky, nabízející výběr ze dvou jídel. Přesto mají plno a někde se musí čekat i na rezervaci. Důvod? Jsou autentické, pro zákazníka jednoduše rozpoznatelné a čitelné. Především však mají svoji jedinečnou atmosféru vtisknutou svým majitelem. To je to, co u nás ještě bohužel často chybí. Podnikatel na vesnici se často jednoduše zaměří na traktoristy v gumácích a ani ho nenapadne přemýšlet, jak by přilákal zákazníky ze vzdáleného okolí. Ale pak běduje, že to prostě nemá šanci utáhnout.

Cena tedy závisí na tom, komu, co a jak dáte. Chcete-li vědět, jakou cenu požadovat, musíte mít nějaké konkrétní zákazníky. Jak už jsem řekl, nelze současně cílit na chudé a bohaté, seniory a mládež, matky s dětmi a sportovce. Musíte si něco z toho vybrat a této cílové skupině se přizpůsobit.

### ***Musíte se soustředit na jednu konkrétní zákaznickou skupinu.***

Pak také víte, jaké ceny snese. Je-li však vaše zaměření kvalitní, můžete si říci i o sto procent navíc. Jestliže mi řeknete, že to nejde, protože u srovnatelné konkurence mají ceny nižší, je to špatný způsob uvažování. Úspěšný podnikatel se musí snažit, aby ho nebylo možno s nikým srovnávat. Pak už záleží jen na kapse hostů a jejich ochotě utrácet.

Musí mít samozřejmě za co. Za kvalitu se nemusíte bát požadovat dobrou cenu. Asi vás tím nepřekvapím, ale je dobré si občas připomenout, že i v drahých restauracích vaří někdy tak bídně, že se to s vámi nedá srovnat. Přesto nemají zábranu říci si o pořádnou sumu. Proč? Považují se za značkové.

Co je však neméně důležité, je způsob, jak to podáte. Sebechutnější jídlo ztratí na atraktivitě, budou-li ubrusy špinavé a pod hostem spadne rozviklaná židle. Nejde jen o základní nedostatky, ale jak už jsem řekl, o celkovou úroveň. Návštěva jakéhokoliv podniku je nejen záležitostí kulinářskou, ale také emoční. A často jde dokonce více o ty emoce, než o něco do žaludku.

### ***Vytvořte hostům prostředí, kde se budou cítit dobře.***

Patří k tomu i trochu velkorysosti. Nechci vás nabádat, abyste zákazníkům dělali pomyslení bez ohledu na ekonomiku, ale někteří podnikatelé neumějí počítat. Tak třeba v případě čaje. Někde mi přinesou šálek, jinde konvičku s horkou vodou, z níž si mohu připravit dva, tři hrnečky. Rozdíl je jen v množství vody, což je nákladově zanedbatelná položka. Jenže ti s jedním šálkem si říkají, že brzy dopiji a dám si další. Už jste někoho viděli, jak se nalévá jedním čajem za druhým? Já ne. Host tedy brzy odejde. Zato ve druhém případě zůstane déle. Pasivní podnikatelé to považují za mínus – jen zabírá místo. Ti šikovnější využijí čas tomu, aby ho podnítli k dalším objednávkám – třeba nějaké sladkosti k čaji.

K tomu ještě jeden postřeh. Pokud jste četli Jirotkův román *Saturnin*, pak si jistě vzpomenete na teorii doktora Vlacha, který dělil lidi do skupin podle toho, jak reagují na mísu koblih na stole kavárny. Dokonce došlo i na jejich házení. Máte ale ve vaší kavárně na stolech mísy koblih? Ne kvůli tomu, aby je nějaký výstřední host použil coby střelivo, ale pro zvýšení tržeb. Jak? Zkuste odolat míse vonících koblih, i když jste rozhodnutí, že si dáte jenom kávu. V kapitole věnované smyslům jsme si už řekli, jaký silným nátlakem na nás působí čich. Koblihy prostě nejde

ignorovat. A čím větší je společnost, tím rychleji začnou mizet, protože lidé také rádi napodobují druhé. To je jen jeden z příkladů, jak fungují zdánlivé maličkosti. A myslíte si, že vám zákazníci budou mít za zlé, že jste je přiměli utratit více? Právě naopak, mísu koblih budou považovat za další důkaz vaší starostlivosti o jejich blaho.

Pokud tedy zákazníkům prokazujete úctu a uznání, má to přímý vliv na vaše tržby. Můžete si říci, že to je jen teorie a kdo ví, jestli něco takového funguje. Peníze jsou přece jen peníze. Pak vás jistě bude zajímat, že na toto téma proběhl dokonce vědecký výzkum. Zjistilo se, že když číšník nebo servírka poskytli hostům poté, co dojedli, čokoládový bonbón jako malý dárek, zvýšila se výše zpropitného. Pokud zákazník dostal jeden bonbón, dal o 3,3 procenta více. Když mu obsluhující dal bonbóny dva, zpropitné se významně zvedlo o 14,1 procenta. A vůbec nejlepší trik vypadal takto: Personál dal nejdříve hostu jeden bonbón, na odchodu se ale otočil, vrátil a přidal ještě jeden. Toto gesto mu vyneslo průměrné navýšení zpropitného o 23 procent! Proč zákazníci takto reagují? Mají potěšení z toho, že je někdo ocení, projeví jim uznání a vděčnost. To je ta pravá motivace, aby utráceli více, jak to dosvědčují i vědci.

K uvedenému příkladu mi dovoďte ještě malou poznámku. Takové odměňování by mělo být jedinečné a víceméně překvapivé. Když budete bonbóny dávat každému a den co den, efekt se vytratí. Jako lepší se tedy jeví dávat „pochvaly“ ústní. Tam můžete obměňovat donekonečna.

Nejeden čtenář si ale povzdychne: Tomu se to mluví, ale moje situace je úplně jiná. V čem jiná? Většina podnikatelů, kteří řeší nějaké problémy, je přesvědčena, že se ocitli v naprosto specifické situaci, na kterou jim žádná knížka či rada nemůže dát řešení. Přitom většinou stačí jen začít rady krok za krokem používat a řídit se jimi.

Největším nepřítelem podnikatele je představa, že ta nejlepší rada teprve přijde a že je tedy lepší si na ni počkat. Nevnučuji vám samozřejmě, aby se řídili zrovna tím, co se dočtete v této knize, ale čekat není dobrý nápad. Použijte jakoukoliv radu, která se vám zdá rozumná, a dejte se do toho, teď hned.

Snažil jsem se například poradit podnikateli s několika podniky. Když jsem mluvil o detailech, které zvyšují tržby, vzdychal a odmítal je, protože se prý k tomu musí postavit koncepčně. Připravoval se tak dlouho, až byl nakonec rád, že se na jeho firmu našel kupec.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Kdo sází na nízké ceny, ten nemá jiný argument. Raději tedy nabídněte něco jedinečného a zvýšte ceny.
2. Za emoce a zvláště ty jedinečné lidé rádi zaplatí.
3. Nečekejte na nejlepší radu, ale začněte se změnami už dnes.

## DÁME SLEVU

Máme neobsazenou kavárnu nebo prázdko u stolu v restauraci? Dáme to na nějaký slevový server a hosté se jen pohnou. Zdá se, že takto uvažuje ne jeden podnikatel. Soudím alespoň z toho, že mi neustále chodí podobné nabídky (samozřejmě bez jakéhokoliv svolení s jejich zasíláním - také končí ve spamovém koši). A občas se dočtu na internetu, jak se podnik nabízející padesátiprocentní slevy ocitl v problémech a hosté natěšení na oběd téměř zdarma přišli zkrátka.

Ale jistě se najde nemálo lidí, kteří si na slevovém serveru se zájmem přečtou, že restaurace ta a ta dává 62% slevu. No neberte to. Pokud se na to však podíváme z pohledu podnikatele, ne nadšeného hosta, nelze než nad tím kroutit hlavou. Buď má dotýčný podnik tak vysoké ceny, že se mu vyplatí dát více jak šedesát procent slevy a ještě vydělá, nebo je za tím něco jiného. A obvykle platí to druhé.

Co čekají majitelé, restaurací, kaváren i prodejen? To už víme: Že se naplní klasické schéma, podle kterého host či nakupující přijde, zalíbí se mu zde a bude se vracet co možná nejčastěji. Funguje to však? Bohužel ne. Příčiny jsou na obou stranách. Za prvé se zákazník, který navštěvuje slevové portály, chová podobně jako ten, kdo nakupuje podle akčních letáků. V supermarketech už více jak polovina zákazníků vyhledává jen zlevněné zboží. Tady koupí akční rohlíky, u konkurence akční salám a ve třetím supermarketu najde v akci pivo. Levná večeře je na světě.

Slevové portály fungují podobně. Jejich zákazníci nejdou do restaurace kvůli vyhlášenému jídlu, ale proto, že právě dávají slevu. Příště ji nabídne někdo jiný, půjdou tedy zase tam.

Tito lidé nejsou věrni podnikům či prodejnám, ani značkám, ale slevám. Je to jako drogová závislost.

***Zákazníci, kteří vyhledávají slevy, nebudou věrni vám, ale slevám.***

Jeden podnikatel podlehl naléhání inzertního zástupce a dal do jeho časopisu kupóny na padesátiprocentní slevu. Týden bylo plno a pak se

restaurace vrátila k původnímu stavu, který moc potěšující nebyl. „Nevěřil byste, jak se ti slevoví zákazníci chovali,“ stěžoval si. „Člověk by řekl, že si alespoň uvědomí, jak levné jídlo dostávají, ale bylo to přesně naopak.“

Vina je ovšem i na straně podnikatelů. Nabízejí opravdu tak zajímavé zážitky, aby je zákazníci chtěli navštěvovat opětovně? Připravují se cíleně na „připoutání“ hostů, kteří přijdou přes slevový portál? Má jejich marketing větší přitažlivost, aby překonal závislost na slevě? Většinou ne. Naopak, sleva je považována za jakési ucpání díry, nouzové řešení, na které se přece nikdo nebude připravovat.

A tak se byznys slev točí vesele dál, i když většina podnikatelů popisuje své zkušenosti s ním jako špatné. A přestože vidí, že se jedná o vyhozené peníze, jdou do toho zase.

Upřímně řečeno, já bych si na podnik, který nabízí takové slevy, dal pozor. Dobře fungující restaurace s dostatkem zákazníků to nemá zapotřebí. Něco tedy není v pořádku a je docela jedno, co to je, protože všechno spolu souvisí. Kde pokulhává marketing, tam se zhorší i kuchyně a obsluha, nebo naopak. Až tedy budete příště uvažovat o padesátiprocentní slevě, vzpomeňte si, co to o vás veřejnosti říká.

Jak tedy vypadá řešení, které vám umožní nejen nepřicházet o peníze, ale naopak zvýšit tržby? Připomeňme si jeden poznatek: reakce na slevy a akce je reakcí instinktivní. Zákazník nepřepočítává ceny, aby dospěl k nějaké částce a zjistil tak její výhodnost. Sleva v něm vyvolá emoce: radost, překvapení, organismus do žil napumpuje adrenalin a serotonin, hormon štěstí.

***Reakce na slevy a akce je reakcí instinktivní a vyvolává emoce.***

Tato informace je důležitá proto, že podněty emocí se dají zaměřit. Je vám jistě celkem jedno, jestli u vás vyvolá potěšení narozeninový dort nebo dárek. Hlavně že máte radost. Znamená to, že příjemný pocit ze slevy se dá nahradit jiným příjemným pocitem. O řadě podnětů jsme si

už řekli a víme také, jak důležitý je pocit uznání. Ještě jsme ale nemluvíli o tom, jakým způsobem nám může pomoci, abychom se obešli bez drastických slev.

Tou metou, o kterou je potřeba usilovat, je věrnost. Důvod je nasnadě. Výzkumy říkají, že získat nového zákazníka je až desetkrát nákladnější, než si ho udržet. Jestliže tedy vydáváte obrovské peníze na slevy, pak je to možná proto, že nevěnujete více pozornosti krokům, které upevňují loajalitu a zaručují, že se zákazník bude vracet.

***Získat nového zákazníka je až desetkrát nákladnější, než si ho udržet.***

Získat za štangasta člověka, který bydlí za rohem a chodí o berlích, není jistě žádné velké umění. Ale do dobrých podniků si lidé zajedou i desítky kilometrů. A jsou jistě i jiné, do nichž nechodí ani místní. V čem je ten nejdůležitější rozdíl? Podnikatelé, kteří nemají nouzi o věrné zákazníky, posilují jejich loajalitu plánovitě. Nejsou to prostě náhody (a už vůbec ne reklamní triky), ale promyšlený postup.

Na samém začátku je potřeba, abyste si řekli, že je opravdu vaším záměrem takový vztah zákazníků ke svému podniku budovat a udržovat. Dobrých důvodů je více. Jednak je tu ten nepopiratelný fakt, že to vyjde mnohem levněji, jednak je spokojený a věrný zákazník šířitelem reklamy, které se říká ústní nebo osobní. Ale o tom až za chvíli.

Věrnostních systémů je celá řada, většina z nás má jistě v peněženě například Tesco Clubcard. Ačkoliv takové karty poskytují v podstatě nepříliš významné výhody, fungují. Můžete se přesvědčit u pokladen supermarketů, jak je lidé ochotně vytahují. Má to ale jeden háček. Zákazníci mají obvykle celou hromadu karet, a když jdou do jiného řetězce, využijí zase jeho věrnostních výhod. V podstatě se dá říci, že se nevracejí do konkrétních prodejen proto, že mají jejich kartu, ale když už tam jsou, použijí ji. Jsou tedy věrni výhodám, ne prodejnám.

***Zákazníci jsou věrni výhodám, ne tomu, kdo je poskytuje.***



Pro tuto situaci se hodí označení, které používají matematici: Podmínka sice nutná, ale ne postačující. Jestliže to tedy myslíte s řízením věrnosti zákazníků vážně, potřebujete mít systém, nejlépe s kartami. Mohlo by se zdát, že místo softwaru, který přece jen nějakou tu korunu stojí, si stačí nechat natisknout kartičky a dávat razítka. Pak se ovšem spoléháte na náhodu. Pokud chcete věrnost řídit, potřebujete mít o svých zákaznících informace a ty z kartiček s razítky nezískáte. Je tedy rozumnější zaplatit o něco více a používat profesionální nástroj. Ale i ten nestačí k tomu, aby vám zákazníci neutíkali ke konkurenci, která má také své karty.

Co tedy přidat? Věrnost zákazníků musíte založit na jiných hodnotách, než jsou jen nevýrazné výhody. Za prvé, jak už jsem několikrát řekl, buďte někým. Chci tím říci, že většina podniků se nějak jmenuje, ale o jejich originalitě se těžko dá mluvit. Jsou to takoví Nováci. Nepoznáte jednoho od druhého. Stejně interiéry, stejná nabídka, stejné ceny. Proč by se měl zákazník do takového „sektorového“ prostředí vracet? Napadá vás jediný důvod? Mě ne.

Za druhé dávejte zákazníkům najevo, že víte, že se vracejí. A že z toho máte radost. Lidé se u vás budou rádi cítit jako doma, ale k tomu je musíte poznat a dát jim najevo potěšení. No představte si, že byste přišli domů a tam by vás nikdo neznal... Člověk, který nemá paměť na lidi a tváře, by snad ani neměl v tomto oboru dělat.

***Dávejte zákazníkům najevo, že víte, že se vracejí, a že z toho máte radost***

Za druhé je třeba, i když mají zákazníci dobré důvody, aby se vraceli, věrnost podpořit. Třeba nějakou mimořádnou výhodou jen pro stálé hosty.

Za čtvrté je nutné občas nachystat nějaké překvapení. Když k vám lidé chodí často, mohou se začít nudit a přemýšlet, jak to asi vypadá jinde a

jestli by tam nebylo něco vzrušujícího. Místo akcí však raději vsaďte na sezónní nabídky či zboží, na obměnu sortimentu, na společenská setkání apod. Podívejte se, jak jsou všechny ty supermarketky nudné s nabídkou, která se nemění po celý rok.

Všímám si, jak málo restaurace pracují se sezónou. Maximálně na podzim připraví zvěřinu a martinskou husu. To, že existuje sezóna chřestů, mrkve, fazolek, hub a mnohé další, se jich nijak nedotýká. Dnes jsme totiž přesvědčeni, že v éře zmrazených nebo z druhého konce světa dovezených potravin ztrácejí sezóny smysl. Z hlediska dostupnosti jistě. Ale ne z pohledu pestrosti a překvapení. Za mého dětství byla rajčata jen v létě, a proto jsme se na ně půl roku těšili a přivítali je vždy s jásotem (ostatně také chutnala jinak, než ta dnešní skleníková). Teď jsou k dostání i v zimě a není se na co těšit.

Nabízet pořád stejná „oblíbená“ jídla se sice zdá být sázkou na jistotu, ale všechno se jednou přejí. Můžeme například vidět kolem sebe, jak to dopadá v manželství, když začne být příliš jednotvárné.

Za páté potřebujete mít o svých zákaznících nějaké informace. Vedle základních statistik i odpovědi na otázky „Proč?“ Co jim chutná ve vaší restauraci, proč se vracejí do vaší kavárny? Je tedy nutné nejen sledovat, ale také s lidmi mluvit.

### ***Komunikace se zákazníky je nezbytným předpokladem úspěchu.***

A za šesté je tu dialog se zákazníky. Slabina mnoha podnikatelů, kteří jsou přesvědčeni, že komunikace s hostem spočívá v převzetí objednávky a oznámení ceny. Nejde však jen o komunikaci osobní, i když ta je velmi důležitá. Moderní podnikatel komunikuje se svými zákazníky, i když jsou právě doma. V jedné z dalších kapitol se tomuto tématu budeme věnovat více.

A za sedmé: Nebuďte pohodlní. Věřím, že pracujete od rána do večera, ale v tom to není. Musíte pracovat chytře. V oblasti ubytování, stravování a prodeje je bohužel bonmot „Má tolik práce, že nemá čas vydělávat“ často krutou pravdou. Připomeňme si tedy znovu, že získat

nového zákazníka může být až desetkrát dražší, než si udržet stávajícího. A také odpovídajícím způsobem pracné. Nevsadíte-li na loajalitu, bude se vaše podnikání podobat dřavému sudu, do kterého pumpujete vodu. Pořád je napůl prázdný a vy nemáte čas ucpat ho, protože nemůžete přestat pumpovat.

### ***Najděte si čas nejen na práci, ale také na vydělávání peněz.***

Jednoduše můžeme říci, že věrnost zákazníků je založena především na vztazích. Je zajímavé, jak se i toto poznání vyvíjelo. Ještě v polovině minulého desetiletí nebyl nijak vzácný názor lidí z marketingu, že zákazníci žádné vztahy nepotřebují. Prý chtějí jen nakoupit a jít. Jak se zdá, zase nám to našeptávaly řetězce, protože v supermarketu nenajdete nikoho, kdo by je mohl navazovat. Pokladní na to jistě čas nemají.

Pak ale přišla krize, v supermarketech začali budovat nebo zvětšovat obslužné pulty a – světe div se – propagovat vztahy. To je také doba největšího rozmachu jejich věrnostních systémů.

Vyplývá z toho jedno: Jestli jsou vztahy důležité v době krize, jsou jistě neméně důležité i po ní. Možná už zákazníci nejsou tolik opatrní na útratu, ale pořád je tu ještě silná konkurence. Jestliže se mluví o tom, že v roce 2016 skončí šestina hospod, pak to budou především ty, které se vztahy neumí pracovat.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Nahradte radost ze slevy radostí z jiných hodnot.
2. Cíleně řiďte věrnost svých zákazníků a povzbuzujte ji.
3. Posilujte komunikaci s hosty jako prostředek pro upevňování vztahů.

## NEJÚČINNĚJŠÍ REKLAMA

Před časem mě manažerka jednoho pětihvězdičkového hotelu požádala o radu, jak zvýšit návštěvnost restaurace. Zvláště jí vadilo, že ubytovaní hosté nechodí na večeři. Zeptal jsem se, jestli mají na pokojích jídelní lístky. Neměli.

Po prohlídce restaurace jsem jí doporučil, aby nechala změnit interiér (představu z počátku 90. let, jak má vypadat luxus) a jídelní lístek (typický mix „domácí a zahraniční kuchyně“ včetně nevábně vyhlížejícího hamburgeru). Případně i vyměnila šéfkuchaře. Chladně mi vysvětlila, že měla na mysli nějakou malou internetovou reklamu či sociální síť. A rozloučila se se mnou jako s člověkem, který nemá o jejich byznysu ponětí. Asi za půl roku jsem navštívil stránky hotelu a ejhle – všechna opatření, která jsem doporučil, už se prováděla.

Každý rozumný podnikatel totiž musí dospět k poznání, že reklama zákazníka pouze přivede. Na to, aby se zase neotočil a nešel jinam, už sama o sobě nestačí. Možná si ještě vzpomenete na hypermarket „Český sen“, kdy bombastická reklama přilákala desetitisíce lidí na otevření prodejny, aby nakonec zjistili, že je to jen kulisa. Takto to funguje, když očekáváte, že všechno zajistí reklama.

Účinnost reklamy je všeobecně velmi malá. Když zabere z nějakých pěti procent, můžete být rádi. Nejhorší na tom je, že dopředu nevíte, jestli bude vůbec fungovat. Jeden podnikatel rozeslal deset tisíc nabídek a nedostal ani jednu odpověď. Můžete tedy utratit spoustu peněz a nezískat za ně vůbec nic. Na druhé straně se ale nedá říci, že když je to tak nevýhodné, nějak se bez reklamy obejdete. Kdysi snad mohlo platit heslo, že dobrá práce se chváří sama. Při dnešní konkurenci můžete být nejlepsi, ale pokud si chválu sami nezajistíte, moc vám to nepomůže.

Není samozřejmě jedno, jakou podobu „chvály“ zvolíte. Televizní reklama, kromě toho, že stojí hromadu peněz, je také viditelně neupřímná. Všichni vědí, že když se nějaký herec rozplývá nadšením nad produktem, dělá jen to, za co je placený. Obdobně to platí i o dalších

druzích reklamy. Celkově se dá říci, že klasické způsoby propagace trpí malou důvěryhodností.

### ***Důvěryhodná reklama je účinná reklama.***

Kdo může podat důvěryhodné svědectví o vašem podniku, aniž by byl podezírán, že je podplacený? Samozřejmě, že především spokojený host.

Zvláště v době internetu je nepřehlédnutelné, jak rádi se zákazníci chlubí se svými zážitky. Dokonce si fotí i jídla. Bohužel to platí i o negativních zkušenostech. A jestliže jeden marketingový odborník před časem řekl, že nespokojení zákazníci mohou s pomocí internetu zlikvidovat i velkou firmu, tím spíš to platí o menším podniku.

Znamená to, že podnikatel by si měl dávat pozor na dvě věci: Aby zákazníci měli pozitivní zážitky a zkušenosti a aby neměli ty negativní. Oboje je důležité. Připomeňme si při té příležitosti ještě jednou, že upřímná snaha a jedinečná atmosféra dokáží překrýt i drobné nedostatky. Samozřejmě jen dočasně, než je odstraní.

Internet dnes může být problémem i pro podniky, které se specializují na turisty a mají proto pocit, že o jejich věrnost se rozhodně ucházet nemusí. Když jsme se třeba na jihu Francie vydali na jednodenní výlet lodí po Rhôně, číšníci v polovině plavby zinkasovali peníze, vyhnali nás hrubě od stolů a začali je chystat pro další výpravu. Kdo dostal žízeň, měl smůlu. Ale podobný přístup najdeme i v tuzemských turistických oblastech, včetně šizení. Jenže dnes je velmi snadné sdílet s ostatními, co se vám nelíbilo a kde vás vzali na hůl.

Lidé samozřejmě nejvíce věří těm, které znají. Proto je také osobní doporučení tak účinné. Jestliže vám někdo z rodiny doporučí restauraci, pak určitě ne proto, že za to dostal zapláceno. A jistě by vás neposlal někam, kde ho z oběda rozbolelo břicho. Pro každý podnik je tedy ternem, když ho spokojení hosté doporučují svým blízkým.

***Pro každý podnik je ternem, když ho spokojení hosté doporučují svým blízkým a přátelům.***

Jenže k tomu je třeba nejdříve dát zákazníkům důvod. Nikdo se nebude chlubit tím, co je standardní a co se dalo očekávat. Nejen prostředí, ale i péče musí být jedinečná.

Už jsme se seznámili s řadou způsobů, jak zapůsobit na zákaznickou potřebu uznání a potřebu cítit se u vás jako doma. Jejich použití vám přinese nejen více tržeb, ale také vděčnost hostů. Protože cítí potřebu nastolit rovnováhu a vyrovnat, co všechno dostali (peníze už vám dali), začnou vás horlivě propagovat. A to velmi účinně. Jen si to představte: Stačí pár vhodně volených slov a ta vám ušetří reklamu za desítky tisíc! Myslím si, že je to pádný argument, proč se zákazníkům věnovat trochu více, než je běžným zvykem.

***Stačí pár vhodně volených slov a ta vám ušetří reklamu za desítky tisíc.***

Vraťme se ještě k nudícímu se hostovi. Jsem sice toho názoru, že reklamy na horké nápoje a zákusky nejsou nejvhodnějším způsobem, jak nudu zahnat, ale to neznamená, že tuto dobu nemůžete využít k žádné reklamě. Naopak, je pro ni velmi vhodná. Důležité ale je, co chcete propagovat. Tohle je totiž vhodná chvíle pro delší texty a informace, třeba o vás. Pokud máte dejme tomu penzion s restaurací, který je energeticky soběstačný (nedávno jsem o jednom takovém četl), pak se tím můžete zrovna teď pochlubit. Jindy by asi hosté neměli čas, ale nyní máte příležitost, jak se jim vrýt do paměti a získat si jejich další sympatie.

Vaše reklama tedy nemusí být samé „kupte si, kupte si hned“. Když hosty seznámíte s přednostmi, které nejsou na první pohled viditelné nebo všeobecně známé, vyděláte tím také. Ne třeba hned, projeví se to však na věrnosti. Ale pozor: Zákazníci nesnáší fráze. I ty dobře míněné. Hlavně to platí o různých deklaracích toho, co cítíte ke svým zákazníkům. Řekněte prosím obyčejně a lidsky, co jim chcete sdělit, bude to nejen přijatelnější, ale také důvěryhodnější.

„Naše restaurace je založena na vytvoření domácího prostředí s profesionálním přístupem, aby se hosté cítili, že jsou opravdu vítáni,“ píše se na webu jednoho podniku. Jde o přednost? Cožpak ostatní restaurace usilují o to, aby se u nich hosté cítili bídne a byli obsluhováni neprofesionálně? Nejde o záměr, ten je v pořádku, ale s jeho vyjádřením je zapotřebí dát si trochu práce, ne jen použít první frázi, která vás napadne.

### ***Nudící se host je nejlepším příjemcem vaší reklamy.***

Nezanedbatelnou součástí moderní propagace je samozřejmě i internet, ale o tom si povíme v další kapitole.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Věnujte svým zákazníkům takovou péči, aby měli potřebu o ní mluvit s dalšími lidmi.
2. Místo drahé reklamy využijte osobní doporučení.
3. Když se host při čekání nudí, zabavte ho nápaditou reklamou.

## KDO NENÍ NA INTERNETU, JAKO BY NEBYL

Je to pár roků, co jedna agentura přišla s hodně hloupým nápadem. Navštěvovali podnikatele, kteří neměli web, s pohřebním vozem a předávali jim jejich vlastní parte. Divím se, že po nich některý z takto oslovených lidí nezačal střílet v obavě, že ho přepadla mafie. A oni tím vlastně chtěli jen „kreativně“ vyjádřit, že kdo není na internetu, ten jako by nežil.

Často se setkávám s názorem, že menší podnikatel internet k ničemu nepotřebuje. Samozřejmě, že občas pošle e-mail svému dodavateli nebo si něco najde na Googlu, ale proč se namáhat s cílenou propagací? Vždyť místní do hospody trefí, ne?

Někdy ovšem může být podnikatelským problémem, že do hospody opravdu trefí jen ti místní. A je zde ještě něco. To, že nechcete být na internetu, ještě neznamená, že na něm nejste. Může se tam o vás psát docela intenzivně, samozřejmě v naprosté většině případů negativně.

***To, že nechcete být na internetu, ještě neznamená, že tam nejste.***

Záleží pak na vás, jestli chcete svoji přítomnost na síti řídit, nebo tomu všemu nechat volný průběh a riskovat, že za chvíli u vás nebude ani noha.

Už jsme si vícekrát řekli, že podnikatelé občas sklouzávají k tendenci posuzovat zákazníky podle sebe. U internetu je to obzvláště patrné. Každou chvíli slyším: „Moji zákazníci internet nepoužívají a nechtějí dostávat e-maily“. Vzhledem k tomu, že připojení k internetu mají u nás tři čtvrtiny rodin (a to se nepočítá internet na chytrých mobilech), jde spíš o iluzi podnikatelů, kteří si nechtějí přidělovat práci.

A naopak, pokud je to skutečně pravda, pak cílíte na ty nejméně lukrativní zákazníky, kteří u vás stejně moc neutratí.



Internet tedy není vhodný jen pro dodavatele značkového prádla a hotely. Zrovna tak ho potřebují i menší restaurace, hospody, cukrárny a tak dále. Proč? Myslíte si, že když zákazník bude například chtít vědět, jestli máte v sobotu otevřeno a od kdy do kdy, pojedete přes půl města, aby se podíval na vývěsku na dveřích? Určitě ne. Půjde na vyhledávač, a když vás nenajde, nabídne se mu dost jiných konkurentů, kteří na internetu jsou.

Nemluvím teď o internetové reklamě. Většině malých a středních podnikatelů v tomto oboru docela postačí, když budou mít své stránky a další aktivity, o kterých si hned povíme. Tak vás totiž zákazník, pokud o vás ví, dokáže najít.

Web by měl poskytovat alespoň základní informace, co nabízíte a kdy to nabízíte. Samozřejmě, že když přidáte více, rozhodně to nebude na škodu. Některé podniky mají na webu blog svého šéfkuchaře, jiné informace o specialitách. Rozhodně je dobré, když část obsahu v kratších časových intervalech obměňujete, protože si vás vyhledávače snáze všimnou. K tomu slouží blogy a články s aktualitami. Horší ale je, když se pod nadpisem „Aktuálně“ nachází jen tři roky stará zpráva, že právě začínáte.

### ***Aktualizujte svůj web, vyhledávače si vás snáze všimnou.***

Řada podniků se na internetu vyskytuje, ale to je asi tak všechno, za co je mohu pochválit. Zkuste si otevřít prohlížeč, zadat třeba jen heslo „restaurace“ a pak sledujte, co se o nich ve výsledcích hledání, zpravidla v jedné větě, dozvíte. Například:

„Nabízí návštěvníkům příjemné posezení s širokou nabídkou jídel, alkoholických i nealkoholických nápojů.“

„Nabízí kvalitní evropskou kuchyni i české speciality.“

„Poskytuje příjemné posezení v restauraci se specialitami.“

„Restaurace s domácím prostředím a pravidelným denním menu.“

„Přijďte a pochutnejte si na speciálním Velikonočním menu.“ (v polovině října)

Nebo vás zaujme sdělení, že restaurace „vznikla pro obohacení kulturního života ve městě“, když hledáte něco k snědku?

A co oblíbená kapacita míst? Chodíte běžně na oběd s padesáti lidmi?

„K příjemně strávenému času patří zejména dobré jídlo a pití. Oboje Vám rádi poskytneme.“ To mě kupodivu u restaurace nijak nenaplní úžasem.

Opravdu jsou to informace, po kterých zákazník vyskočí od počítače a poběží do vyhlédnutého podniku? Nejde jen o to, že se jedná o běžně používané fráze, ale že majitelé těchto podniků nevědí, co jiného by o nich měli říci.

A ještě jeden ukázkový příklad: „Vážení, jsme rádi, že jste zavítali na naše webové stránky. V jistém smyslu jste se už nyní stali našimi hosty. Chtěli bychom se Vám touto formou stručně představit, abyste si mohli udělat představu co všechno jsme Vám ochotni v naší restauraci nabídnout.“ Jenže žádné představení nenásleduje a na slajdu, který zabírá většinu zorného pole, se mluví o závodním stravování. Především ale této restauraci zcela podvědomě odežene zákazníky ono slovo „ochotni“. Když totiž říkáme, že jsme něco ochotni udělat, tak dáváme najevo, že to záleží na naší libovůli. Něco jako „když se nám bude chtít“. Měli bychom však poskytovat vše, čeho jsme schopní – a to bývá obvykle více, než jsme ochotni. Možná to vypadá jako hra se slovíčky. Ale jak už víme, řada detailů má sílu železné brány, kterou prásknete zákazníkovi před nosem.

Váš web už si dnes ovšem lidé neprohlížejí jen na počítači doma u stolu. Čím dál tím častěji k němu přistupují z mobilních telefonů. A to není totéž. Web pro chytrý mobil není jen zmenšený web v počítači. Musí být menšímu rozměru přizpůsobený. Vyhledávače dokonce odsouvají nepřizpůsobené stránky v pořadí výsledků. Nevystačíte si tedy s tím, co vám před deseti lety spíchnul kamarád nebo sestřenice. Moderní doba má své požadavky.

S tou přátelskou výpomocí je to vůbec ošidné. Majiteli jedné restaurace jsem doporučil, aby si nechal udělat nový web. Ten stávající byl totiž

značně amatérský. Jenže restaurátér to odmítl. Prý ho dělal jeho kamarád a ten by se urazil.

A v souvislosti s mobily nezapomeňte ani na vyhledávání v mapách. Lidé se rozhodnou, že si dají něco na zub a za chůze začnou hledat, kde se v blízkosti nachází vhodný podnik. Měli byste tedy být alespoň na mapách Googlu a Seznamu. Existují i aplikace, které přímo ukazují nejbližší provozovny, ale to už jsou specializované záležitosti.

Má význam být na Facebooku? Obecně se dá říci, že pro někoho ano, pro někoho ne. Pro podniky z oblasti stravování nevidím žádnou překážku, proč by tam být nemohly a nevyužily této sociální sítě ke svému prospěchu. Je tu ale jedno „ale“. Často totiž narazím na profil, kam už dva roky nikdo nic nepřidal, nebo se aktualizace ubírá hlemýždím tempem jednoho příspěvku za rok. To už je lepší na Facebooku nebýt, než si vystavovat takovou špatnou vizitku.

Podobné je to s restauracemi (a není jich málo), které týden za týdnem postupují úplně stejně. V pondělí zveřejní pondělní menu, v úterý úterní... Bez obrázků, jen strohý a pořád stejně vyhlížející text. To opravdu na Facebook nepatří a hosty tímto způsobem nepřilákáte.

Jak by tedy měla vaše aktivita na Facebooku vypadat? Zásady úspěšného publikování znějí takto: Aktuálnost, pestrost, zábavnost a multimediální obsah. Na Facebook se lidé přicházejí bavit, ne pracovat nebo obchodovat. Strohé informace se podávají jinde. Proto nemůžete pořád něco nabízet. Pobídky jsou spíš nepřímé. Pokud se lidem zalíbí fotografie jídel nebo video u vašeho podniku, přijdou i bez konkrétního jídelního lístku s cenami. I když je tedy na první pohled velmi snadné přidat příspěvek, mějte na paměti, že jste zhruba ve stejné situaci jako šéfredaktor zábavného časopisu. Nejde o to, co se líbí vám, ale co zaujme návštěvníky.

A to jsem ještě neřekl, že ideální je, když se můžete alespoň na jeden příspěvek denně. Nemusí to být všechno jen o vás, ale z oboru by informace být měly. Roztomilá kořata vás nezachrání, pokud

neprovozujete kočičí kavárnu. „A kdo to bude dělat?“ říkáte si možná. Kdo asi? Když se vás zeptám, kdo si vezme tržbu, také se budete tvářit odmítavě? Myslím si, že dělat cílenou propagaci je jistě výhodnější, než dávat 50% slevy. I když možná o něco pracnější.

***Dělat cílenou propagaci je jistě výhodnější, než dávat 50% slevy.***

Na sociálních sítích ale nejsou jen hodní lidé, nadšení úrovní vašeho podniku. Na jedné prezentaci jsem slyšel příběh jedné podnikatelky. Když se na facebookovém profilu její restaurace objevila kritická připomínka nějaké party lidí, reagovala arogantně. Nespokojenci se nedali a kritika rostla. Podnikatelka začala jejich příspěvky mazat, čímž popudila i ostatní, kteří se zatím k bitvě stavěli neutrálně. Nakonec jí nezbylo nic jiného, než profil na Faceooku zrušit. Jak to dopadlo s jejím podnikem, to nevím.

V těchto případech je důležité vědět, že hádku se zákazníkem ještě nikdo nikdy nevyhrál, zvláště když se odehrává na veřejnosti a dokonce na internetu. V každém případě byste tedy měli na kritiku reagovat klidně a nabídnout řešení. Je ovšem možné, že jde o člověka, který chce jen dělat rozruch. Ani jemu ale nemůžete důrazně dokazovat svoji pravdu, i když ji třeba máte. Nejde o něj, takového člověka stejně nepřesvědčíte, ale rozumným jednáním si získáte přízeň ostatních, takže ho možná sami umlčí.

***Na sociálních sítích není výhodné mít pravdu za každou cenu.***

Je jen málo podnikatelů v tomto oboru, kteří si umí představit, že budou posílat svým zákazníkům e-maily. Hlavní argument zní, že lidé netouží po dalším spamu a nehodlají proto nikomu dávat své adresy elektronické pošty. Ale oni je dávají a docela ochotně, například řetězcům, když si registrují klubovou kartu. Vyměňují totiž adresu za výhody, po kterých touží. Je to něco za něco, zkrátka regulérní obchod. Pokud máte věrnostní systém, bude to u vás fungovat stejně. Zákazník dostane kartu jen tehdy, když vám poskytne e-mail. A věřte tomu, že většina to udělá ráda.

Věrnostní programy mají pro zasílání e-mailových novinek ještě jednu důležitou funkci. Obvykle vám totiž poskytují informace, ve kterých dnech jsou tržby nejvyšší a nejnižší, nebo kdo u vás utrácí nejvíce či nejčastěji a kdo už vás dva měsíce nenavštívil. Tak totiž můžete jednomu poslat e-mailem speciální slevu jako poděkování a druhému coby pobídku, aby zase někdy přišel.

Především by ale vaše newslettery měly mít podobu, která zaujme více, než nějaká obyčejná nabídka s cenami. Neměly by chybět fotografie, zajímavosti či odkaz na video. Dnes se uplatňuje především nepřímá reklama, která prvně pobaví a až jaksí ve druhém plánu k vám zákazníka přivede.

Jak může být e-mail výhodný nástroj, vám mohu ukázat na majiteli jedné nepříliš prosperující restaurace. Všiml si náhodou jednoho dobře oblečeného zákazníka, který už u něj byl přinejmenším podruhé. Nabídl mu, že coby stálý návštěvník dostane speciální službu: každé pondělí mu osobně pošle e-mailem jídelní lístek na celý týden. Zákazník souhlasil a nechal restaurátérovi vizitku s adresou. Do měsíce byla restaurace plná, protože spokojený zákazník rozesílal jídelníčky svým spolupracovníkům a oni zase dalším.

### ***Dobré informace se rychle šíří a e-mailem zvláště.***

Představte si, že byste podobného efektu chtěli dosáhnout tak, že byste každého návštěvníka osobně přesvědčovali nebo každé pondělí obcházeli okolní firmy se štosem jídelních lístků. Těžko představitelné, že? Máme-li tedy po ruce tak dobrý nástroj, jako je internetová pošta, proč ho nevyužít? Stačí na to jít chytře a posílat chytřejší newsletter, než jsou ty, co zaslouženě končí ve spamu.

## **Tři kroky k úspěchu:**

1. Řiďte se zásadou, že pokud nedáte na internet pozitivní informace, někdo jiný tam dá o vás zprávy negativní.
2. Když chcete využívat Facebook, musíte být aktivní.
3. Naučte se posílat svým zákazníkům zajímavé e-maily.

## AKTIVITA VYDĚLÁVÁ

Znám jednu prodejnu masa a uzenin. Mají tam dva pulty se stejným zbožím, u jednoho je ale dlouhá fronta, kdežto u druhého nikdo. Za prvním pultem obsluhují dva šikovní prodavači, kterým se puša nezastaví. U druhého stojí zrudělé prodavačky, podávající, co si kdo poručí. Lidé jsou zkrátka ochotní počkat si na lepší obsluhu a také zřejmě utratit více, než původně chtěli.

Restaurace nebo kavárna jsou přece jen trochu odlišné od prodejny, ale princip je stále ten samý. Kdo je aktivní, ten utrží více.

K aktivitě patří poskytování uznání, o němž už ledacos víme. Když jsem si ve zmíněné prodejně vybral až pátý kousek masa, prodavač mě pochválil, že jsem evidentně znalec. Nejsem, ale potěšilo mě to. Zvláště když bych to jinde jistě schytl za to, že si vymyslím a zdržuji. Opak „líné huby“ a pasivní obsluhy tedy spočívá v tom, že využijete každé příležitosti, kdy můžete zákazníka pochválit. On na to většinou čeká jako vyprahlý záhon na zalití. Jistě jste si také všimli, že se dnes s chválou nijak neplýtvá. A co je vzácné, potěší dvakrát.

### ***Chvalte zákazníky, budou se vracet.***

Ale není to samozřejmě všechno. Podívejte se kolem sebe. Lidé mají spoustu informací a přitom nevědí, co chtějí nebo by měli chtít. Horují pro svobodu a nezávislost, ale přitom touží, aby jim někdo říkal, co mají dělat, a vedl je za ruku. Je to paradoxní, ale taková je realita. A teď si představte, že takový zákazník stojí u vitríny cukrárny, za níž vidí dvacet druhů zákusků a ještě zmrzlinu a krabice s lázeňskými oplatky. Co si dát? Jak má vědět, jestli jsou lepší vanilkové věnečky nebo kokosový řez? Jak má vůbec vědět, co chce?

Nebo v restauraci. „Mám chuť na skopové? A co když není dobře udělané? Tak radši řízek? To je marné, ať vyberu co vyberu, stejně jsem většinou zklamaný...“

Problémem mnoha lidí je, že touží po silném, ba přímo úžasném zážitku, ale nevědí, jak se k němu dostat. Bojí se, že si vyberou špatně.

Co na to obsluha? Buď neustále dotírá, jestli si zákazník už vybral, nebo mlčí a odevzdaně čeká, co z něj nakonec vypadne. Chápete, že to není ideální přístup? Na jedné straně potřebuje host pomoc, na druhé straně mu ji nedáme, protože respektujeme jeho svobodu výběru.

***Lidé touží po silném zážitku, ale nevědí, jak se k němu dostat.***

Aktivní přístup je tak trochu manipulací, ale to je veškerý prodej, o reklamě ani nemluvě. Funguje totiž tak, že hostovi vsugerujeme, že si vybral správně. Vzpomeňte si na George Riedela, který zákazníky přesvědčil, že jim z jeho sklenic víno chutná lépe a oni pak skutečně měli lepší chuťový zážitek. Když tedy hostům řeknete, co a jak jim má chutnat, budou to tak skutečně v mnoha případech cítit.

Nečekejte tedy, až se zákazník rozhodne, který ze třiceti zákusků bude pro něj nejlepší. Upozorněte ho na jeden nejčerstvější, nebo který se dnes mimořádně podařil. „A co ho chuťově doplnit tady tím a ještě tímto? K této kombinaci se samozřejmě mimořádně hodí kapučino... a ochutnejte tento čokoládový bonbón, to je novinka.“

Personál by to ovšem měl říkat s řádnou dávkou přesvědčivosti a autority. Když se při aktivní nabídce chová jako podomní obchodník, který dnes musí prodat alespoň jeden vysavač, tak se zákazník bude cítit nepříjemně manipulovaný. Ovšem od znalce, ze kterého vyzařuje autorita, si jistě nechá poradit.

Doporučte mu lhostejně k jídlu víno a on si bude stěžovat, že se k sobě vůbec nehodí. Udělejte totéž s pořádnou dávkou autority a viditelnou snahou o jeho spokojenost, a potvrdí vám, že ještě nepoznal lahodnější kombinaci. Konec konců jste mu v tuto chvíli prodali stejně, ale do budoucna je to jiné.

***Zákazník se rád nechá inspirovat a přesvědčit, ale musí ve vás vidět profesionála.***



Aktivita ale nekončí jen tím, že dokážete své zákazníky ústně přesvědčovat. Především spočívá v potřebě dávat více, než musíte. Například v jednom horském hotelu mají termíny pro svatební hostiny obsazeny na rok dopředu. Proč? Místo aby na stoly pokaždé natáhli obligátní bílé ubrusy, aranžují prostory v různých stylech a barvách. Vypadá to úžasně a navíc se fotografie vzápětí ocitnou na Facebooku, kde je (nejen) svatebčané komentují, takže je postaráno i o dobrou propagaci.

Nebo si můžete v salonku, který používáte jen občas, zřídit malou kinokavárnu, klub pro matky či jinou podobnou aktivitu, která k vám přivede další zákazníky. Fantazii se meze nekladou a nejdůležitější je ochota začít tímto směrem přemýšlet. Uvidíte, že pak nebudete mít o dobré nápady nouzi.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Usnadněte svým zákazníkům výběr, budou vás za to milovat.
2. Vystupujte jako odborník, pak vám lidé budou věřit.
3. Aktivně hledejte další způsoby, jak být ještě lepší.

## MÁTE ZNAČKOVÝ PODNIK?

Tričko může být buď značkové, nebo zcela obyčejné, prodávané na trhu. Jak je to ale s restaurací, kavárnou, čajovnou či cukrárnou? Většina podnikatelů si o svém podniku nemyslí, že je něco jako Coca-Cola nebo Google. Jsou zkrátka jen taková hospoda „Na růžku“ nebo posezení „U Růži“. Nabízí se tedy otázka, jestli má cenu uvažovat o nějaké značce, či ne. K dobrému fungování přece není zapotřebí nějaké logo.

Řekněme si nejdříve, co to vlastně značka je. Původně šlo skutečně o nějaký znak. Například domy neměly ve středověku popisná čísla, ale nad vchodem vytesané znamení, pokaždé jiné. O obyvatelích takové znamení neříkalo nic, jinak by třeba označení „U tří divých mužů“ nebylo příliš lichotivé. Jenže podnikatel potřebuje více. Nejde přece jen o to, jak se on nebo jeho podnik jmenuje, ale jaký je. Zákazníci nepůjdou ke každému Novákovi, ale jen k jednomu určitému, protože ten má nejlepší pivo a nejlepší obsluhu.

Značka je tedy symbol nebo označení, se kterým si zákazníci spojují určitou úroveň uspokojení svých potřeb. Logo samo o sobě není ničím, význam má až ve spojení s tím, co firma poskytuje. Když vidíte nakousnuté jablko, víte, že jde o inovativní technologie, ne o prodejnu ovoce.

Cílem působení značky tedy je, aby ji zákazník uviděl a hned se mu vybavil buď zážitek, nebo vztah, samozřejmě pozitivní. Tedy něco jako s těmi Pavlovovými psy, kterým když zazvonil, začali slintat.

Značka je často spojována s módou, je „in“ mít iPhone od Apple nebo kabelku Versace. Ale nemusí to být pravidlem. Airbus je také známá značka a nevím o nikom, kdo by kvůli tomu odmítal cestovat v Boeingu. To nejdůležitější je, že si lidé při zahlédnutí značky ihned vybaví svůj vztah k ní.

***Nejdůležitější na značce je, že si lidé při jejím zahlédnutí ihned vybaví svůj vztah k ní.***

Zajímavé je, že nemusí jít jen o nápis nebo logo. Když se chystal zákaz reklamy cigaret, známá značka Marlboro přišla s billboardy, na kterých byla silně zastoupena jejich typická červená barva. Později stačilo jen ukázat barvu, bez textu i loga, a kuřáci oddaní této značce dostali chuť na cigaretu.

Podívejte se kolem sebe. Všude je spousta restaurací, hospod, kaváren, cukráren a tak dále. Jenže vy potřebujete, aby se zákazníci vrátili k vám, ne šli o dům dál. Dejme tomu, že máte služby i produkty dobré a lidé tedy mají rozumný důvod, aby se vraceli. Jenže už také víte, že spoléhat se na rozum není rozumné. Protože většina rozhodování probíhá jinde, hlouběji v mozku.

Zákazník jde tedy kolem vás a přemýšlí o svých problémech. Než si uvědomí, že minul dobrý podnik, je už moc daleko. Tak tedy snad někdy příště...

Značka v tomto případě působí jako podvědomý gong, který kolemjdoucího přiměje, aby se zastavil. To znám, tady mi bylo dobře. A už bere za kliku.

Značka se tedy skládá ze dvou částí. Jednou je symbol, nápis, barva, druhou to, co vyjadřuje. Už jsme si řekli, co všechno dělá váš podnik jedinečným. Značky nám také umožňují pochopit, proč je to důležité. Kdyby firmy Apple a Samsung vyráběly naprosto stejné mobily, zákazníci by nemilovali ani jednu z nich, ale našli by si nějakou třetí, která by byla jiná. Jen to potvrzuje, jak důležité jsou emoce.

A o emoce jde u značek především. Protože také víme, že i v úspěchu vašeho podnikání hrají emoce důležitou roli, je zřejmé, že být značkou je důležité.

***Značky vzbuzují emoce a ty jsou pro váš úspěch důležité.***

Mohou být ale menší podniky značkové, když zkušenost říká, že je to záležitost především nadnárodních firem a velkých kolosů? Ale ano, tady žádná omezení neexistují. Když chcete být značkovou kavárnou, můžete

se jí stát i se třemi stolky a mít před podnikem frontu až za roh ulice. Ale musíte vědět, že obsah je na prvním místě, a podle toho se zařídit. Kdo si do štítu vymaluje logo a myslí si, že od té chvíle se u něj dveře netrhnu, ten se velmi mýlí.

Nevěřte proto marketérům a agenturám, kteří slibují, že z vás s pomocí reklamy udělají značku. Protože to skutečné spojení symbolu s emocemi může vzniknout až uvnitř. Než zákazník vezme za kliku, jde pořád jen o očekávání. A my už víme, že čím více se pak realita od reklamních slibů liší, tím hůře pro vás. Emoce to také vzbudí, bohužel ty nežádoucí. Ty se však také dokáží se značkou pevně spojit, takže výsledek může být likvidační.

***Značku není možné vybudovat pouhou reklamou, musí mít obsah.***

Když mluvíme o značce, je užitečné zmínit se o takzvaném „stádním principu“. Všeobecně si myslíme, že všichni lidé chtějí být originální a nezávislí. Alespoň to říkají. Skenování mozků však přineslo zajímavou informaci. Zvláště mladí lidé pociťují silné výčitky svědomí, když se jim třeba líbí jiná hudba, než jejich vrstevníkům. Značky v tom samozřejmě hrají důležitou roli. Některé jsou zkrátka „in“. V kurzu (a nejen mládeže) můžete být samozřejmě i vy, ale zase to nejde bez originality. A když mluvíme o originalitě, nemám na mysli samoúčelnou provokaci. Ta může na okamžik zaujmout, ale pak zase odvede pozornost něco jiného.

***I vy můžete být „in“, ale musíte být originální.***

Originalita je důležitá i v zaměření. Neznám žádný podnik, který by považovali za svůj motorkáři i „kravaťáci“. Můžete být pro jedny, nebo pro druhé, případně pro třetí, ale ne pro všechny.

Rituály mají se značkami hodně společného, jen místo grafického symbolu či textu se jedná o činnost. Tak třeba pivo Guinness se musí čepovat pomalu. Je naprosto nutné natočit sklenici do tří čtvrtin, počkat, až opadne pěna, a teprve potom pivo dotočit. Proč? Vysvětlení

nehleďte ve složení. Dříve si konzumenti stěžovali, že musí dlouho čekat, a někoho z pivovaru napadlo udělat z čekání přednost. Rituály mají také například sportovní fanoušci nebo i skupiny mladých. Ale i byznysmeni se bez rituálů neobejdou. Můžete tedy využít už existující, ale také si nový vymyslet a udělat z něj přednost svého podniku.

***Rituály nemusíte jen využívat, můžete si také nějaký vymyslet.***

Značky jsou také těsně spojeny s příběhy. Coca-Cola má svoji recepturu, která se zamyká do trezoru. Recept plukovníka Sanderse, který založil řetězec KFC, je také bezpečně střežen ve dne v noci. Navíc ale víme, že zakladatel musel už v důchodovém věku navštívit stovky restaurací, než se jeho směs na smažená kuřata ujala. Sága autora dortu Marlenka, kterému se začalo dařit, když slíbil opravit pokřivený kříž před kostelem. To všechno jsou příběhy, které dávají značkám život a šťávu. Lidé totiž nesmírně milují příběhy. Začíná to pohádkami a pokračuje (nebo i končí) televizními seriály. Bez příběhů si nedovedeme svůj život představit. Vždyť kolik lidí začne, sotva si doma zují boty, mluvit o tom, co se jim dnes stalo.

***Bez příběhů si nedokážeme svůj život představit, proto po nich toužíme.***

Asi si teď pomyslíte, že plukovník Sanders měl holt štěstí na dramatické zážitky, ale u vás se nic neděje, snad s výjimkou nedávné hygienické kontroly. Ale vzpomeňte si na receptury v trezoru. To přece také není žádný děj, jen konstatování nějakého stavu. Podobné příběhy najdete i u nás. Třeba náhodou nalezený recept po babičce. Nebo podnikatelé, kteří se tak zamilovali do tvarůžků, že z nich dělají i zmrzlinu.

Vzpomínám si na jednu kavárnu. Měli jsme ji vedle školy, takže jsme tam chodili nejčastěji. Její zvláštností bylo, že zde ke guláši dávali malé bramboráky. Nikde jinde jsme se s tím nesetkali a tak jsme samozřejmě o té kuriozitě všude mluvili. Za socialismu ovšem nikdo neměl zájem rozvinout bramboráčky v příběh (a dnes je místo kavárny nějaká

prodejna), ale by se samozřejmě takový námět dal použít. Vždyť i teď mi vrtá hlavou otázka, proč to tak dělali.

### ***Zajímavý příběh se dá udělat i ze zdánlivě banální odlišnosti.***

Ale všeho s mírou. Z oschlých knedlíků příběh neuděláte, a pokud ano, nebude vám rozhodně sloužit ke cti. A příběh je také něco trochu jiného, než kuriozita. Na tu stačí zajít jednou za život. Víím o restauraci, která nemá každý pátek na jídelním lístku nic jiného, než řízky. A má úspěch. Zřejmě proto, že v ostatní dny tam naopak řízek nedostanete. A můžete si lámat hlavu, proč řízek a proč zrovna v pátek. To už pak je příběh.

### **Tři kroky k úspěchu:**

1. Vybudujte značkový podnik tím, že budete v očích zákazníků jedineční.
2. Nečekejte, že značku z vás udělá reklama a dejte jí obsah.
3. Vyprávějte svým zákazníkům příběh.

## PODNIK VE 21. STOLETÍ

Jak tedy vypadá taková restaurace, kavárna, cukrárna a další podniky ve 21. století? Hodně mluvíme o digitální době, takže by to mohlo svádět k představě, že jde o nějaké plně robotizované místo, kde stroje nacpávají zákazníky „amarouny“. Je pravda, že občas se o to i někdo pokusí, obvykle to však nejsou restauratéri, ale výrobci robotů nebo technici. Těžko čekat o „ajtáka“, který tráví všechen čas za zavřenými dveřmi a jen občas si tam nechá donést pizzu, že bude tím pravým expertem na potřeby ostatních lidí.

Skutečnost je taková, že moderní podnik má tak trochu dvojí tvář. Technologiím se nijak nevyhýbá, ale jejich místo je v zázemí. V kuchyni, v kase, ve formě placení. Pokud jde o hosty, tady se sice také využívají nejmodernější poznatky, ale z jiné oblasti. Jde o to, co víme o chování lidí, jejich motivaci a rozhodování.

I kdybychom byli obklopeni roboty ze všech stran, tak člověk zůstane člověkem a bude mít lidské potřeby a přání. A protože nejlepším způsobem, jak udělat obchod, je dát lidem, co chtějí, je vytváření lidského prostředí tím nejdůležitějším a také neúčinnějším podnikatelským nástrojem.

Psychologie sama o sobě složitá je, ale jednotlivé poznatky pro praxi, jak jsem vám je předvedl, jsou vlastně prosté: Naplňujte nejen materiální, ale i duševní potřeby svých zákazníků a získáte si jejich vděčnost, věrnost a v neposlední řadě i jejich peníze. A o to jde, protože každé podnikání by mělo být založeno na výhodnosti pro obě strany, podnikatele i zákazníka. Nebo to můžeme říci i takto:

### **Spokojený zákazník dělá spokojeného podnikatele.**

Kdybych měl vypíchnout jednu zásadní věc, která odlišuje úspěšné podnikatele od neúspěšných, pak by to byl jednoznačně koncepční přístup. Úspěšní podnikatelé vidí ve svém podniku nástroj k vydělávání peněz (pokud vám to nezní libozvučně, tak použijte třeba termín

„podnikatelský úspěch“ nebo „radost z úspěchu“, případně „zajištěné živobytí“, ale na věci to nic nemění). Proto ho chápou komplexně. Ti méně úspěšní se zpravidla soustředí na to, co je baví, nebo čemu rozumějí. Kdo rád vaří, věnuje všechnu svoji energii kuchyni, kdo si rád popovídá, zaměřuje se na přátelské prostředí.

Úspěšní podnikatelé mají v hlavě nebo na papíru srovnané všechno, o čem jste se v této knize dočetli. Je jim jasné, komu a co poskytují, ale také jak má podle toho podnik vypadat, vonět a co využít k reklamě.

Problém v přístupu neúspěšných si můžeme ukázat na příkladu automobilu. Co je vám platné, že jste ho včera umyli, když nenatankujete benzín, nedolejete olej nebo nekontrolujete tlak v pneumatikách. Stačí zanedbat jedno a zkrátka nedojedete k cíli své cesty.

***Úspěšní podnikatelé přistupují k fungování svého podniku komplexně, protože mají na paměti své cíle.***

Proto vám přeji, aby inspirace touto knihou přispěla k rozšíření vašeho pohledu na vlastní podnikání a přidala tak další kamínek k vašemu úspěchu. A kdo ví, jednou se možná zastavím ve vašem podniku, aniž bych věděl, že jste mým čtenářem, a budu nadšený, jak vám to funguje.



## IM+ Strategie úspěchu

pracujte na své budoucnosti  
a já vám v tom pomohu



## IM+ STRATEGIE ÚSPĚCHU

**Necítíte spokojenost s výsledky vašeho podnikání? Nelíbí se vám vaše příjmy, nežijete život, o jakém sníte?** Máte pocit, že by to mohlo a mělo jít lépe? Řešením je IM+ Strategie úspěchu, kterou už využívají tisíce lidí. Je připravena i pro vás, aby vám pomohla dosáhnout s nízkými náklady toho, co chcete.

IM+ STRATEGIE ÚSPĚCHU představuje tři úrovně, které můžete použít samostatně podle vašich aktuálních potřeb, nebo po nich stoupat vzhůru k úspěchům, lepším výdělkům a příjmům. Jsou to:

1. stupeň pro každodenní život
2. stupeň pro rozvoj dosavadního podnikání
3. stupeň pro začátek nového byznysu

**Je to snadné, jednoduché a s nízkými náklady.**

**Stáhněte si brožuru**

## O AUTOROVI



Jmenuji se Miloš Toman a celý život jsem zasvětil hledání a sdílení odpovědi na otázku, jak podnikat a dělat marketing s nízkými náklady, pokud jste menší a střední podnikatel nebo podnikatelka. Tak vznikla koncepce *intuitivního marketingu*, založená především na vztazích se zákazníky, hlavní podmínce a opoře nízkonákladového podnikání.

Své zkušenosti a zjištění jsem nejdříve popsal ve dvou knihách: *Intuitivní marketing* (v roce 2016 vyšlo třetí aktualizované vydání) a *Intuitivní reklama*, vydaných nakladatelstvím Management Press. Pak také v příručce pro obchodníky *Jak zvládnout maloobchod*. V roce 2005 k nim přibyla kniha *Řízení změn*, potom *Výtah k úspěchu* (2014), o rok později *Intuitivní marketing* prodává a v roce 2016 *Zamrzlá produktivita*. Intuitivní marketing je jedinou českou koncepcí, o níž se učí na vysokých školách a je uváděna v odborných publikacích jako jeden z marketingových směrů.

Můžete se se mnou setkat na konferencích pořádaných zejména společností ATOZ (SAMOŠKA, ČERPAČKA, HOREKA 112) a také v publikacích, které vydává. Přednáším jako lektor v kurzech marketingu, obchodních dovedností, reklamy a managementu, a to jak v České republice, tak ve Slovenské republice. Poskytuji poradenství a školení na téma podnikání a marketing s nízkými náklady.

Moje biografie je zařazena v prestižní encyklopedii Who is...(v České republice).

Všechny své zkušenosti a nalezené odpovědi jsem vložil do programu IM+ Strategie úspěchu. Pro své podnikání v něm najdete především dva pilíře každého menšího podnikatele, zaměřeného na nízké náklady: loajalitu zákazníků a aktivní prodej.