

Od poslání ke strategii



Miloš Toman

Dělejte podnikání jinak!

Miloš Toman

Od poslání ke strategii

Postavte se na pevné základy

3. vydání

V roce 2020 vydal

Intuitivní marketing s.r.o.

© Miloš Toman, 2020

ÚVODEM

„Ale ty to přece nemusíš dělat. Stačí, když je nebudeš provokovat a oni ti dají pokoj. Nic se ti nestane!“ Podíval se na něj udiveně a řekl svým klidným hlasem: „Ale já se přece nemohu vzdát. Jde o moje poslání. Musím ho naplnit.“

Tak nějak asi proběhl rozhovor mezi Ježíšem a jeho učedníkem Petrem předtím, než byl zatčen a posléze ukřižován. Byznys sice není náboženstvím (zato naopak to občas funguje), ale i v podnikání bychom se měli zajímat o takové věci, jako je poslání. Protože jen známe-li své poslání, chceme-li naplnit své sny, jsme ochotni a schopni pro ně udělat všechno. A s vhodnou strategií to také dokážeme.

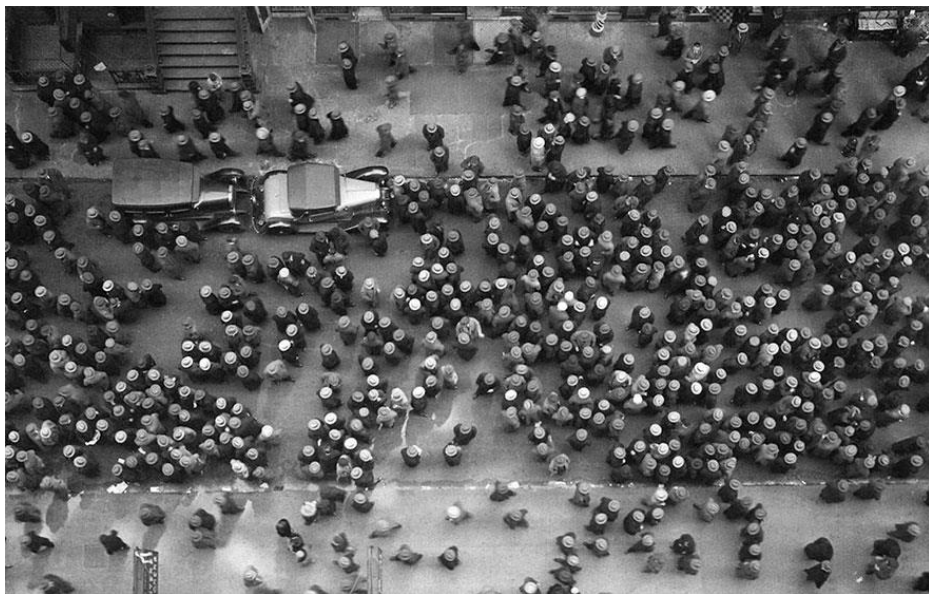
Kdykoliv začnu s podnikateli mluvit o strategii či vizi, zatváří se, jako bych jim vnucoval nepotřebnou veteš. Dokonce mě kdosi varoval, abych semináře o strategii nenazýval semináři o strategii, protože na ně nikdo nepřijde. Když už je některý podnikatel ochoten vzít strategii na vědomí, pak je přesvědčen, že jsou pro velké společnosti, ale ti menší si mají hledět práce. Jinak řečeno: „Na takové zbytečnosti nemám čas!“

Vždycky se mi při této příležitosti vybaví vzpomínka na koně z Orwellovy knihy Farma zvířat. Ten totiž také na každý problém reagoval slovy „Budu pracovat ještě více!“, až se udřel k smrti.

Cílem podnikatele není padnout vysílením. Když jste začínali (nebo když teď začínáte), jistě jste netoužili a netoužíte přednostně po dvanáctihodinové směně sedm dní v týdnu. Neděláte to proto, abyste bojovali o holé přežití, abyste dali podnikání všech svůj čas, všechny vztahy a své zdraví. Netoužíte jistě ani po tom, žít ze dne na den a dohlédnout jen na konec týdne nebo měsíce. Když jsem zmínil koně, připomeňme si, že těm se kdysi dávaly na oči klapky, s nimiž viděli jen kousek před sebe. Podobnost čistě náhodná?

Potřebujete si ale ještě přidávat práci se strategií? A proč? Možná k vám také občas dolétnou pěkná slova o tom, že kvalitní práce se chválí sama, a když jste dobří a poctiví, zákazníci si k vám zaručeně najdou cestu. Skutečně? Podívejte se teď hned do nějakého internetového prohlížeče, jestli na čelném místě uvidíte své jméno s poznámkou: kvalita a poctivost zaručena.

V České republice je asi milion podnikatelů, na Slovensku přibližně polovina. Zkuste si rozhodit milion barevných kuliček a najít mezi nimi tu svoji, označenou malou tečkou. A položte si otázku, jestli má zákazník vůbec motivaci, aby vás hledal.



Kdybyste byli na té fotce, našel by vás někdo?

A zeptejte se také, jakou máte motivaci k podnikání. Ne vždy je skutečnost to, co vás nejdříve napadne.

Většina zaměstnanců říká, že jim jde o peníze. Jenže když se pak dělají anonymní průzkumy, na prvním místě se pravidelně umísťuje

smysluplnost práce, kdežto peníze většinou zaujímají až třetí příčku. U podnikatelů to není jinak. A protože na této motivaci závisí váš podnikatelský úspěch, nemůžete nad ní jen tak mávnout rukou. Rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšným podnikateli je v tom, že ti první vědí, o co jim skutečně jde.

V rozhovorech s podnikateli se setkávám s tím, že se jim smysl toho, co dělají, nějak vytratil. Samozřejmě, chtějí a musejí vydělávat peníze. Ale říkají, že dřív je to bavilo. Teď už ne. Myslí si, že na vině je změna podnikatelských podmínek, přístup státu, rozmazlenost zákazníků. Ale mýlí se. Ve skutečnosti je tíží právě ta zúžená perspektiva. Když ráno vstávají, často je napadne myšlenka: „Takto chceš vstávat do konce života, probouzet se do dne, který je stejný jako všechny předešlé a jako všechny budoucí?“

Ani vy to jistě nechcete. Stereotyp je na první pohled docela pohodlný, víte, co budete dělat zítra, za týden, za měsíc a možná i za deset let. Řešení všech vašich potřeb i problémů máte v malíčku. Není nic, co by vás překvapilo. Ale užirá vám radost.

V knize Richarda Adamse „Daleká cesta za domovem“ se králičí kolonie rozhodla přijmout pohodlí blízkosti farmy, kam jim lidé dávají odřezky zeleniny a odhánějí jejich nepřátele. Platí však za to tím, že se občas některý z nich chytí do nastraženého oka. Považují to však za odpovídající cenu. Tedy alespoň navenek. Hluboko uvnitř cítí, že zrazují sami sebe.

Máte-li se svým životem vážné úmysly, které se nezastaví u plného talíře, nemůžete se spokojit s tím, že dohlédnete jen o den dopředu a že ke všemu bude ten den stejný jako vždycky. Tato kniha vám pomůže ujasnit si, o co vám vlastně jde, co vás naplňuje a kam chcete dojít.

PROČ ZAČÍT POSLÁNÍM

Z jakého důvodu vlastně podnikáte nebo chcete začít? Většina lidí říká, že peníze nejsou to hlavní. Co tedy je? Často se mluví o potřebě udělat něco pro jiné, nebo naplnit svoji potřebu seberealizace.

Dal jsem si práci a shromáždil vyznání řady podnikatelů v maloobchodě. Často mluví o tom, že chtějí radit a pomáhat zákazníkům, myslet na ně. Nabídnout jim osobní přístup, extra služby, vytvářet rodinné prostředí. Mají tedy jakousi vyšší potřebu, vztahující se k lidem kolem. Svoji seberealizaci zakládají na službě veřejnosti (jak to kdysi nazval Tomáš Baťa). A u podnikatelů v jiných oborech to jistě nebude jinak.

Jde o představy poněkud mlhavé. Popravdě řečeno, většina podnikatelů nemá tušení, co je k takovému přístupu táhne. Chovají se spíš instinktivně, než aby se řídili nějakým záměrem. Nevědí, co je jejich posláním.

Víte to vy? Občas si sice můžeme přečíst příběh úspěšných podnikatelů, kteří už od dětství věděli, co budou dělat a v čem vyniknou. Ale jsou spíš výjimkou potvrzující pravidlo. Většina z nás nemá ohledně vlastního poslání jasno, a to třeba hodně dlouho.

Harland David Sanders větší část života provozoval čerpačku s restaurací a později motel. Nešlo to špatně, ale na začátku 50. let se začala stavět dálnice a Sandersův podnik jí padl za oběť. Odešel do důchodu, jenže jeho příjem se ztenčil natolik, že začal hledat příjmy. A teprve teď, v důchodovém věku, objevil smysl svého života: Dát světu lahodné smažené kuře. Výsledkem jeho snažení je řetězec KFC.

Pokud se o své životní poslání příliš nezajímáte, může se stát, že prožijete život ne sice úplně marně, ale také ne naplno. Tak jsou na tom podnikatelé, kteří žijí ze dne na den a spokojí se s tím, že zítra bude

stejně jako dnes. Jak jsem řekl, může to být docela pohodlné, ale zaplatíte za to pocitem marnosti a vyhořením. Je proto lepší aktivně hledat to, co vás zcela naplní a umožní vám prožít život v mnohem větší spokojenosti. A my si za chvíli řekneme, jak na to.

Pojďme se ale ještě podívat na zakladatele dalších dvou řetězců, protože jejich přístup byl až neuvěřitelně podobný. Ray Kroc se vydal napříč Amerikou do San Bernardina, aby se podíval, jak může nějaká restaurace potřebovat šest multimixerů, které prodával, když jiné neuživí ani jeden. Našel tam podnik bratrů McDonalduvých a tak se mu zalíbil jejich systém, že ho chtěl rozšířit po celých Spojených státech.

Howard Schultz pro změnu prodával kávovary. A zaujala ho objednávka společnosti Starbucks. I on uviděl obrovskou příležitost a nevzdal se, dokud nevydupal ze země řetězec kaváren. Zajímavé je, že v obou případech se původní majitelé těmto myšlenkám bránili a odmítali na svém podnikání cokoli změnit. Ale síla obou mužů, kteří objevili své poslání, byla neodolatelná.

Poslání vůbec nemusí být totožné s tím, co děláte. Kroc i Schultz byli prodejci. Dobří prodejci. Přesto to nebylo jejich poslání. Plukovník Sanders až do důchodu provozoval restaurace. Vcelku dobře, ale nebylo to jeho poslání. Teprve až se naladili na to, co poslání bylo, pocítili vášeň. Předtím žili obyčejný život, ale tím poznáním se všechno změnilo.

Znamená to, že na poslání narazíme čirou náhodou? V žádném případě. Vezměme si třeba skutečnost, že kdyby nebyli Kroc a Schultz zvědaví, jejich život by se nezměnil. Odeslali by své zboží a žili by dál tak, jako dosud. Jenže oni zavětrili jako psi a jeli se podívat. Kolik lidí asi ucítí podobný závan dobrodružství a mávne nad ním rukou nebo se dokonce schová?

Pochopení našeho poslání nám stěžuje skutečnost, že často není jasné, oč vlastně jde. Například o poslání firmy se často mluví tak, že jde vlastně

o popis funkcí. Například jistá energetická společnost kdysi na webu sdělovala, že jejím posláním „je zajistit akcionářům dlouhodobý přiměřený zisk úspěšným podnikáním zejména na trhu s elektřinou v ČR i v zahraničí“. Nejen že je dosti pochybné dbát pouze na zájmy akcionářů (ty jsou, jak známo, většinou krátkodobé a dosti sobecké), ale poslání to prostě není. Nebo snad znáte někoho, kdo by obětoval celý svůj život vášnivému vytváření přiměřeného zisku pro akcionáře? Já ne.

Poslání je skutečný důvod našeho života. Záměrně nemluvím jen o podnikání. Posláním může totiž být i pomáhat lidem v charitě, učit či být dobrou matkou. Můžeme ho naplňovat jako podnikatelé i jako zaměstnanci. I když je pravda, že v podnikání k tomu máme přece jen více možností. Pokud ovšem své poslání známe. Jinak se může stát, že vydáváme všechny své síly na něco, co nás vůbec neuspokojuje. Nejedem podnikatel se tak dostane do pasti, kdy nemůže přestat, protože živí rodinu, ale byznys ho požírá zaživa.

Už jsem se zmínil, že většina lidí považuje za důležité, ba nejdůležitější, aby jejich práce byla smysluplná. Jak se ovšem smysluplnou stane? Proč tatáž práce se někomu jeví jako smysluplná a jiný má pocit, že jí jen zbytečně marní čas? Odpověď je v poslání. Jestliže je to, co děláme, v souladu s naším posláním, pak vidíme v práci smysl. Pokud ne, nejsme schopni ho tam najít.

Znám například člověka, který pracoval v charitě, ale nakonec se stal podnikatelem. Zdálo by se, že pomoc potřebným lidem prostě musí uspokojovat každého. Ale není to tak.

Ale jak vlastně odhalíme, co je naším posláním, pokud nechceme čekat, až se nějakou náhodou projeví samo od sebe? Napoví nám známý biblický příběh o zakopaných hřivnách.

Pán odjížděl na dlouhou cestu, a protože si nemohl majetek vzít s sebou, svěřil ho svým služebníkům. Jednomu dal do opatrování pět hřiven stříbra, druhému dvě a třetímu jednu. Dva služebníci se s nimi ihned dali do podnikání, třetí, ten s jednou hřivnou, ji zakopal. Když se pán vrátil, úspěšní podnikatelé mu odevzdali dvojnásobek toho, co jim svěřil, a byli pochváleni a povýšeni. Třetí služebník řekl: "Jsi známý svým hrubým zacházením s lidmi, a tak jsem se bál s hřivnou něco podniknout. Tady ti ji vracím." Pán však dostal své pověsti a poručil, aby mu hřivnu sebrali a uvrhli ho ven, kde bude pláč a skřípění zubů.

Co nám to podobenství říká? Tím pánem, často prchlivým a nespravedlivým je život. Po narození, ale i později, nám dává talenty, dovednosti, vědomosti. To jsou naše hřivny. Je na nás, abychom je využili a množili. Když se na ně podíváme, zjistíme, že každý je má trochu jiné. A každý má také trochu jiné poslání.

Podívejte se na své boty. Jde třeba o pánské lakýrky nebo dámské lodičky. Je zřejmé, že jsou určeny do společnosti. Nebo o sportovní obuv, už na první pohled ukazující účel sloužit vaší tělesné aktivitě. Rybářské holínky zase prozrazují, že jejich posláním je ochránit vás před studenou vodou. Není těžké zjistit, k jakému účelu byly vyrobeny.

Stejně tak se můžete dobrat svého poslání, když se podíváte, jakými hřivnami jste vybaveni. Mírný člověk se schopností empatie a soucitu asi nebude snít o kariéře důstojníka a hlásit se do armády. Ne vždy je samozřejmě souvislost vidět na první pohled, ale objevit se dá. I když často slyším: „U jiných snad, ale zrovna u mě to neplatí...“ Kdepak, funguje to všude. Jen je potřeba chtít a věnovat hledání poslání potřebný čas.

Proč je to důležité? Tím biblickým „pláčem a skřípěním zubů“ je totiž právě stav, kdy nejsme v souladu s posláním. To totiž existuje vždy, i když o něm nevíme nebo ani nepřemýšlíme. Je uloženo v našem

podvědomí a neustále porovnáváno se skutečností. Pokud existuje disharmonie, přichází nuda, pocity bezvýchodnosti a marnosti, vedoucí až k vyhoření. Máme zkrátka pocit, že co děláme, nemá smysl.

Doporučuji proto udělat si jednoduchou pomůcku. Sepište si své „hřívny“ na papír a pak nad nimi přemýšlejte, jako by nešlo o vás. Představujte si, že tu práci děláte pro někoho jiného, kdo vás požádal, ať mu poslání najdete. Přílišné zaujetí tím, čím právě jsme, nám často brání poznat skutečnost.

Nejeden podnikatel či podnikatelka ovšem má dilema. Na jedné straně je zde známá poučka, že úspěchu se doberou jen vytrvalí. Utéct od něčeho se nepovažuje za správné. Nad takovými lidmi obvykle krčíme rameny. Jenže co když se ukazuje, že se mýlí se svým posláním? Musí všechno změnit, hodit minulost za hlavu a začít znovu?

Ne nutně. Příběhy ze života ukazují, že k naplnění poslání nevede jedna cesta. Pokud se na něj díváme příliš úzce, vidíme jen jednu možnost. S větším nadhledem jich spatříme více.

Slovenský podnikatel Michal Molčan měl v 18 letech sen, že si otevře kavárnu nebo pražírnu, protože miloval kávu. Jenže neměl potřebný kapitál. Zavedený přístup říká, že měl udělat všechno proto, aby peníze sehnal. Třeba padnout na kolena před Billem Gatesem. Jenže on místo toho založil časopis o kávě Standard. Dnes je známý v 80 zemích a získal ocenění za nejlepší kávový magazín na světě. Zpronevěřil se snad Michal Molčan kávě? Naopak, udělal pro své poslání mnohem více, než by dokázal jako tuctový kavárník.

Stejně je to i s oněmi na první pohled nesmiřitelnými světy charity a byznysu. Pomáhat lidem přece můžete i jako podnikatelé. Nikde není řečeno, že jediná užitečná pomoc je zadarmo. To je jen úzký pohled. Znáte-li a chápete své poslání, obzor se vám rozšíří.

Jedním z výsledků souladu poslání a vaší činnosti je zajímavý jev. Americký psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi je autorem prací o proudění (flow). Ty nemají nic společného s tokem kapaliny, jak by se snad mohlo zdát, ale se štěstím, motivací a výkonností. V tomto zvláštním stavu myslí dochází v mozku k jakési supravodivosti: zvýší se tok informací a současně klesne spotřeba energie. Člověk tak podává mnohem větší duševní výkony, koncentruje pozornost, přichází s novými nápady, nevnímá čas ani tělesné potřeby a při tom všem se ještě cítí navýsost šťastný. Stav flow ovšem nedosáhnete, pokud pociťujete obavy, nejistotu, zkrátka disharmonii.

Lidé, kteří jsou posedlí svým byznysem, se pravděpodobně velmi často v tomto stavu nacházejí. Donald Trump ještě jako podnikatel napsal, že spí jen asi čtyři hodiny, protože se už těší, jak bude zase pracovat. Člověka, který není v souladu s posláním a nepohybuje se na vlně, by to uondalo a zlikvidovalo. Grant Cardone, autor knihy „Pravidlo 10X“ nejen zdůrazňuje, že bychom měli být desetkrát aktivnější, ale také v tom jde příkladem. Jen kroučím hlavou nad tím, co všechno dělá a organizuje. Ale i já tenhle text píšu v sobotní noci, a ne a ne přestat.

Všimněte si, jak často se mluví o nutnosti work-life balance. Tato idea však předpokládá, že existují dva oddělené světy. Svět práce a svět „toho správného života“. Je jasné, že její vyznavači se rekrutují z lidí, kteří považují práci za nutné zlo, nebo se sice ženou za kariérou či penězi, ale pořádně nevědí proč. Člověk, který zná své poslání, nepotřebuje vytvářet takovou rovnováhu. I když by se mohlo zdát, že jde o workoholika, většinou pracuje méně než jiní.

Pokud vás v tuto chvíli napadlo, jak se to tedy srovnává s tím, co vyznává a praktikuje Grant Cardone, pak si všimněte, že on nemluví o práci, ale o aktivitě. A to je rozdíl. Můžete totiž pracovat od rána do večera, ale vůbec nemusí jít o aktivní práci. Dokonce ani o práci jako takovou.

Zajímavá je nedávná studie konzultantů managementu v USA, kteří zjistili, že 35 procent vrcholových manažerů ve skutečnosti „předstírá“ osmdesátihodinový pracovní týden. Část pracovního času prostě jen tráví ve své kanceláři. Jaké výsledky by mohly mít jejich firmy, kdyby v čele seděli lidé vědomí si svého poslání?

Nemusíme se tedy obávat, že padneme vyčerpáním jako ten orwellovský kůň. Možná jsme předtím dělali svoji práci laxně. Nebo jsme nedělali tu správnou práci. Mnozí podnikatelé se dřou od rána do večera, ale na výsledcích to není vidět. Někdy jsou na to dokonce i pyšní. „Já jsem pracovitý. A kdyby mi stát neházel klacky pod nohy...“ Ve skutečnosti si ty klacky házejí sami. Dělat něco a pořádně nevědět proč, to nejen unaví, ale také vede k neúspěchu.

Všimněte si, že podnikatelé, kteří se nezabývají svým posláním, si také neustále na něco stěžují. Když přijde nějaká krize, věnují spoustu času, aby dali jasně najevo, kdo za to může a co by měl udělat. Právě teď (píšu tuto knihu v době omezení zavedených kvůli koronaviru), jsou sociální sítě zavaleny stížnostmi podnikatelů a požadavky na všemožnou státní podporu a náhrady. Rady, aby se třeba zatím vzdělávali, nebo pracovali na své strategii, zuřivě odmítají s tím, že nemají čas. Představa, že co podnikatel, to aktivní a samostatný člověk, tedy zdaleka není pravdivá. Platí to zřejmě jen pro ty, kteří podnikají v souladu se svým posláním.

Poslání souvisí i s odpovědí na otázku, kdo jste. Podnikatelé na ni obvykle odpovídají tím, co dělají: Jsem kadeřnice. Dělán weby. Radím lidem, jak zhubnout. Ale tím si zužují pole působnosti. Kdyby se Michal Mořčan viděl jen jako kavárník, jeho světoznámý časopis by nevznikl. Poslání je tedy víc než to, co děláme. Může změnit pohled na naše podnikání.

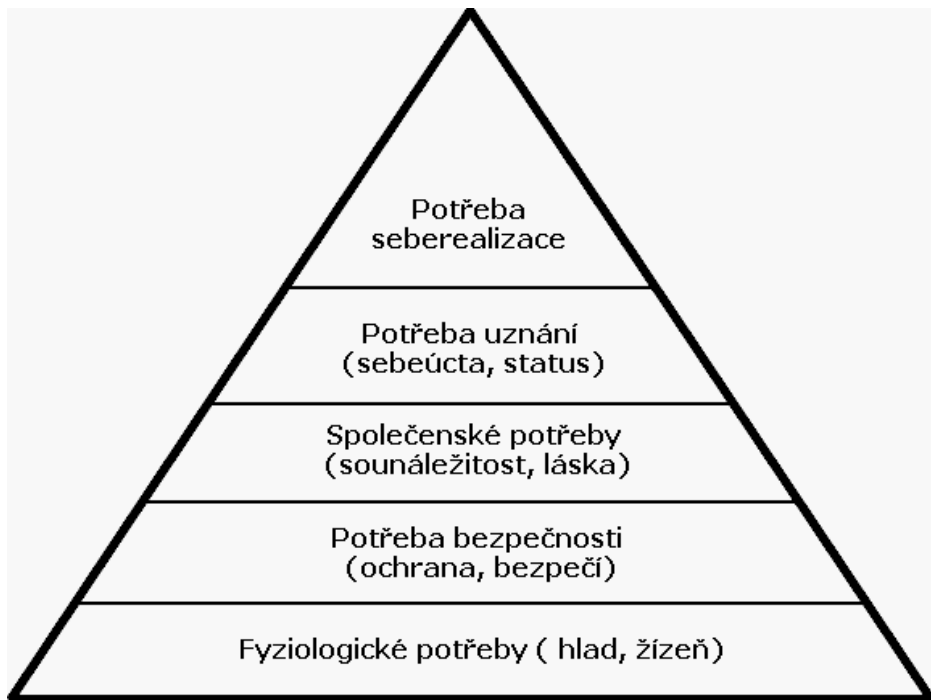
Já jsem se například dobral poznání, že mým posláním je učit. Mohl bych tedy říct, že jsem učitel, a odebrat se na nějakou střední školu. Neudělal

jsem to, protože je zrovna tak možné naplnit toto poslání vzděláváním podnikatelů a místo školy jim předávat vědomosti v praxi.

Jestliže se tedy někdo považuje za člověka, který dělá weby, pravděpodobně bude celý život jen tuctovým malým řemeslníkem, bojícím se budoucnosti. Ještě pravděpodobněji to vydrží jen pár let. Pakliže vytvoří marketingový systém, založený na podnikatelských webech a podstatně zvyšující šanci jeho zákazníků na úspěch, bude na tom o poznání lépe a zřejmě najde ve své práci i více potěšení.

Nezapomínejme totiž na Maslowovu pyramidu hodnot. Zvláště nás zajímají dvě nejvyšší patra. Potřeba uznání je velmi silnou motivací. Říká se, že je vlastně hlavním důvodem, proč děláme většinu věcí. Navenek ji samozřejmě můžeme vyvolat i vnějšími znaky úspěchu a také se to často děje. Včetně toho, který je založený jen na touze po vyšším postech či hromadě peněz. Ale co sami před sebou? Jak si naplňujeme potřebu seberealizace, o tom rozhodujeme sami. A i když si můžeme lhát, přece jen i v takových případech cítíme, že to není ono.

Seberealizace je totiž zase jen jiné vyjádření souladu mezi posláním a tím, co děláme a kým jsme. Realizujeme sebe a k tomu tedy potřebujeme vědět, kdo to ten Já vlastně je. Musíme se znát. A to samozřejmě nejde bez znalosti poslání. Bez ní jsme jen hardwarem.



Maslowova pyramida – měli byste si ji zapamatovat

Uvědomění si svého poslání (ale i vize) jsou také pojistkou proti průměrnosti a lidskému i podnikatelskému úpadku. I mezi podnikateli je bohužel mnoho lidí, jejichž hlavním zájmem, jen ať se nic proboha nemění, protože jim se to líbí, jak to je. Jejich oblíbeným heslem je „Dělej to, co tě baví“, jenže trochu upraveným. „Dělej *jen* to, co tě baví!“ říkají a řídí se podle toho. Jenže věci, které nás momentálně baví, nemusí mít nic společného s naším posláním. Jinak by totiž posláním mnoha lidí bylo sedět v hospodě nebo u televize. Za chvíli se na to podíváme podrobněji.

K ČEMU JSOU VÁM VIZE A CÍLE

Setkávám se s řadou podnikatelů a debatuji s nimi i na sociálních sítích. A vyzoroval jsem, že se často řadí do dvou skupin, dalo by se dokonce říct, že krajností. Jedni jsou koníčkáři, považující podnikání za způsob, jak provozovat svoje hobby. Nejde jim o nějaké velké přínosy lidstvu, většinou ani zákazníkům. Připomínají hostinského z cimrmanovské hry „Hospoda na mýtince“, který vždy toužil mít restauraci, ale vadilo mu, že do ní chodí lidi.

Takoví podnikatelé jsou bohužel reální. Když se zaváděla EET, jeden hospodský označil své hosty za bonzáky a vyhrožoval jim všemožnými pomstami, řeknou-li si o účtenku. A když se ho někdo ptal, co na to zákazníci, hospodský odpověděl: „To je moje restaurace a já si v ní mohu dělat, co chci“.

Není to nijak výjimečné. Jedna podnikatelka napsala na Facebooku, že podnikat šla proto, aby ji nikdo neříkal, co má dělat, ne kvůli milionům na účtu. A jí podobní lidé se pak v každé krizi dožadují, aby jim stát pomohl.

Nechci tím říct, že vaší podnikatelskou vizí a cílem by mělo být vydělávat co nejvíce peněz. To v žádném případě. Ale všimněte si, že lidé tohoto typu vlastně vize nemají. Stejně jako druhá skupina.

Praktici, a zvláště ti "staří", jsou podnikatelé, které už nemůže nic překvapit a pokud ano, pak to určitě bude překvapení nepříjemné. Jejich přístup k byznysu bývá až cynický. Lidé podle nich nemají peníze, nestojí o kvalitu, stačí jim prostřednost, hlavně když bude laciná. U těchto podnikatelů se nadějeme spíš kompromisů než zaručené kvality.

Ray Kroc měl štěstí, že potkal Harryho Sonneborna, praktika, který mu ukázal, jak dostat firmu do zisku. A zřejmě ho tím i nakazil, protože následovaly i některé kompromisy ohledně produktů.

Zajímavé je, že ani praktici se často nemohou chlubit velkými příjmy a zisky. Především proto, že trvají na stereotypech, které údajně načerpali v praxi. A jestliže se například řídí názorem, že zákazníci nakupují jen to nejlacinější zboží, ze svojí marže sotva vyžijí. Nebo skončí. Ale s přesvědčením, že za to může někdo jiný.

Jenže s těmi cíli to není tak jednoduché. Například autor knihy „Konec prokrastinace“ Petr Ludwig je považuje spíš za škodlivé. Mluví o tzv. "cílových fetišcích". Jsou to lidé, kteří jsou závislí na dosahování cílů. Často za každou cenu. Jenže radost z dosaženého rychle pomine a je potřeba stanovit další cíle, ještě vyšší a náročnější. Takoví lidé dříve či později padnou vysílením.

Jeden druh hlodavců je v době páření tak aktivní, že samci nakonec zahynou vyčerpáním. Cíloví fetišci se jim v tom neutuchajícím pobíhání podobají. I když nejednají pudově.

Jak alternativu pak nabízí motivaci cestou. Jenže může vás bavit cesta, o které nevíte, kam vede? Mnoho podnikatelů to pak řeší tak, že se posadí do příkopu a je spokojeno. Než se zamračí a přijde bouřka. Nebo je už zmíněná pobídka „Dělej to, co tě baví“ vede k neustálému pobíhání od jedné zajímavé činnosti ke druhé, aniž by cokoliv dotáhli do konce.

Takže místo "cílových fetišků" tu máme "cestovní fetišky". Jsou to lidé, kteří se ke své dávkce chtějí dostat co nejrychleji a nejsnáze. A samozřejmě se vyhnout nepříjemnostem. Řada z nich například ráda něco tvoří, ale nerada si říká o peníze. Mají pocit, že by to mohlo ohrozit ochotu lidí zadat jim zakázku a vůbec je jim to přizemní handrkování nepříjemné. Takže buď svoji práci dávají zadarmo s odvoláním na

sousedskou výpomoc, nebo ti rafinovanější zákazníkovi říkají: "Dejte, co myslíte, že to stojí". To není podnikání.

Mají sice jen velmi malé příjmy, ale protože je motivuje samo tvoření (tedy cesta), moc jim to nevadí. Dokud nedojde na samotnou existenci. A ostatní se pak diví, jak je možné, že takový šikovný člověk nemá na chleba. Určitě za to může systém!

Ne, stát ani vláda za to nemohou. To se jen cestovní feťák dobral zjištění, že když nebude chtít peníze, dostane svoji dávku tvorby a flow snáze a rychleji. A jako správný narkoman nepřemýšlí o budoucnosti.

Co by udělali tři králové, kdyby se na nebi žádná betlémská hvězda neobjevila, aby je vedla? Nejspíš by se usadili v nejbližší hospodě a propili tam zlato, kadidlo i myrhu.

Pokud nechcete promarnit život, jděte za svojí vizí jako by to byla betlémská kometa. Což v první řadě znamená, že nějakou musíte mít.

Co je to vize? Možná více napoví jiné označení, které se také používá: *sen*. Ne v podobě nočních vidin, často zmatených nebo hrůzostrašných, ale jako snění. O čem sníte?

Hodně lidí je schopno odpovědět, že o ničem. Nebo začnou mlhavě mluvit o spokojeném životě. Dokážete si ale představit spokojený život, bez zabíhání do detailů? Prostě jen *spokojený život*? Asi ne, protože vize je obraz a nemůže tedy zobrazovat nějaké pojmy bez obsahu. Nezbyvá tedy, než od obecného přání postoupit ke konkrétnějším představám.

Detaily svých snů většinou tajíme. Někdy i před sebou. Myslíme si, že bychom sklidili výsměch nebo závist, kdybychom začali mluvit o posledním modelu Mercedesu nebo dovolené v Tichomoří.

Lidé kdysi věřili, že když budou mluvit o svých očekáváních a snech, závistiví bohové se postarají, aby se jim nenaplnily. Možná i to je důvod, proč své sny navenek skrýváme.

Ale proč je odháníme, i když jsme sami se sebou? Někdo říká, že se cítí trapně, když na ně myslí. Výchova nám totiž často vštěpuje „nesobecké“ postoje. Ty v podstatě říkají, že se máme držet v houfu a nevyčnívat z něj. Že máme svůj život obětovat druhým. Že máme žít skromně, aby se dostalo na všechny.

Jak bychom ale dnes žili, kdyby to všichni dodržovali? Skromně a v jeskyni. Veškerý pokrok je totiž z pohledu této výchovy nežádoucí úchylka. Proto také nemají úspěšní lidé na různých ustláno.

Na Stevu Jobsovi někteří vidí jen to, jak špatně nakládal se zaměstnanci. Jeden člověk mi prozradil, že o Tomáši Baťovi pouze ví, že údajně kopal lidi do zadku. Pravda to jistě nebude, stejně jako fámy o tom, že koronavirus nechal vyrobit Bill Gates. A všimněte si také radostných komentářů doprovázejících občasné zprávy o ekonomických problémech Elona Muska. V podstatě si to všechno zavinili jen tím, že vyčnívali a vyčnívají. Nejde o hodné chlapečky.

Musíte se tedy rozhodnout. Buď mít klid a žádné nebo malé sny, nebo si jít za svým i přes nepřízeň svého okolí. Pokud zvolíte malé sny, doporučuji zůstat v zaměstnání. Není to sice také stoprocentně jisté, ale přece jen jistější než podnikání. Podnikat bez představy, čeho chcete dosáhnout, jen pro vlastní potěšení a zábavu, je cesta k neúspěchu. Sice můžete pár let vydržet, pokud jste začali v době konjunktury, ale nejbližší krize vaše podnikání sfoukne jako svíčku.

Mohli jsme to vidět v souvislosti s epidemií koronaviru. Státem nařízená karanténa a uzavření většiny provozoven nejvíc postihla lidi, kteří předtím říkali, že nemají žádné velké ambice, stačí, že je jejich podnikání

alespoň uživí. Neměli žádné rezervy ani schopnost rychle reagovat na změněné poměry.

Nestyďte se tedy za své sny. Nemusíte o nich s každým mluvit, ale před sebou je netajte. Pokud sebe sami vidíte jako úspěšného podnikatele či podnikatelku, vaše sny tomu jistě odpovídají.

S vizemi souvisí cíle. Jsou vlastně takovým konkrétnějším a hmatatelnějším vyjádřením snů. Zatímco vize říká: „Cítím se dobře, když myslím na...“, cíl zní: „Dosáhnu toho“.

Často se zdůrazňuje, že cíl má být ambiciózní, měřitelný a s termínem. Nemohu s tím tak úplně souhlasit. Pokud jde o velikost, je to logické. Sny, pokud je necenzurujeme, jsou přece vždy velké, značně přesahující současnost. Problém je spíš v tom, že lidé si často stanovují cíle, které se ke snům nevztahují. „Příští rok vydělám o 5 % víc,“ říkají. Ale nevědí, proč. Vycházejí z toho, co „je reálné“. Jenže když se budeme pořád držet toho, co je dnes, nebudeme mít zítřek.

Henry Ford kdysi řekl, že kdyby se na začátku lidí zeptal, co chtějí, pravděpodobně by řekli, že rychlejší koně.

Měřitelnost je termín svádějící k představě, že cíle musí být v číslech. A tak se pak utíkáme k jejich vyjádření v procentech nebo penězích. Tím si je však zužujeme. Jak můžeme vědět, kolik bude stát za deset let ta jachta, co se nám teď úžasně líbí? Nebo náš vysněný dům? Úplně tedy stačí, když můžeme říci, že se náš cíl naplnil. Máte tu jachtu nebo dům podle našich představ.

Nebo se také může stát, že sice máme něco, co původním snům neodpovídá, ale zjišťujeme, že naší potřebě to vyhovuje daleko lépe.

Je to už hodně let, co jsem se poprvé dočetl o vizualizaci cílů, prováděné tak, že na ně myslíme před spaním. Představoval jsem si tedy moderní vůz velmi pěkných tvarů. Jenže vždy, když jsem šel kolem něj dozadu, abych podle svého přání uviděl na víku kufru logo Mercedesu, našel jsem tam kolečko se škodováckým okřídlených šípem. A nešlo se ho zbavit. Asi za tři měsíce jsem byl obchodně ve Škodě v Mladé Boleslavi a nákupčí se mě zeptala, jestli nechci vidět novou Octavii, připravenou k prezentaci vedení koncernu. Dovedla mě do sálu, kde pod stropem na plošině visel vůz. Vzhlédl jsem a s úžasem spatřil auto ze svých představ.

K vizualizaci se ještě vrátím. Měli bychom se teď ještě podívat na zoubek onomu časovému určení. Na první pohled vypadá logicky. Když neřekneme, kdy chceme svého cíle dosáhnout, obvykle se nám ho nepodaří splnit nikdy. Jenže se na to podívejme naopak. Jak se cítíte, když máte do zítřka splnit úkol a zatím to nevypadá moc reálně? Jestli nejde o život, pravděpodobně to vzdáte, nebo termín posunete na jindy. Nebo se stresujete tak, že se vám stejně nedaří se k němu přiblížit. Někteří psychologové varují, že časový stres spíš snižuje naši schopnost podávat výkony a nacházet řešení.

Jak se tedy vypořádat s tendencí všechno odkládat, když si nestanovíme termín? Navrhují sledovat „pokrok“, tedy postup k cíli.

Stanovíte-li si tedy třeba cíl zhubnou o deset kilo, sledujte, jak postupně snižujete váhu. Nemusíte mít termín, stačí, když vidíte, že pro to něco děláte a je znát výsledek.

Dobrá, řeknete si, ale co mě tedy přiměje něco dělat? Co když zhubnu o půl kila a pak mi to vydrží dvacet let? Pravda je taková, že ani cíle dokonale naplňujícího všechna pravidla nedosáhnete, pokud k tomu nemáte silnou motivaci. A jak už jsme si řekli, motivace je dána posláním. Poznejte tedy své poslání, přijměte ho za své a nemusíte si dávat přesné termíny.

Jak ale souvisí poslání s hubnutím? Třeba tak, že obézní lidé jsou omezení v aktivitě a nemusí se dožít dlouhého věku. Mohou mít problémy v kontaktu s jinými lidmi nebo s důvěryhodností. Nadváha jim tedy neumožňuje dobře naplňovat poslání.

Samotné sny jsou ovšem křehké obrazy a cíle zase mohou vymizet z paměti, pokud se jim často nevěnujeme. Na to, aby se v naší mysli upevnily, existují takzvané vizualizace. Vyzkoušel jsem je a mohu říct, že fungují. Vám možná budou některé konkrétní způsoby vyhovovat více nebo méně, ale něco z toho určitě ano. Podstatná je vytrvalost. Budete-li se vizualizaci věnovat jen laxně a odkládat ji, dopadne to stejně jako s odsouvanými cíli.

První formou, všeobecně známou, je nástěnka vizí. Vystřihujte si obrázky, které mají něco společného s vašimi sny a cíli a dávejte je na nástěnku. Nebo použijte digitální formu a mějte je třeba na ploše počítače. Musíte se ovšem na nástěnku co nejčastěji dívat. Což je kámen úrazu. Tak jako lze prokrastinovat skoro ve všem, můžete prokrastinovat i ve sledování nástěnky. Na počítači je to snad ještě horší. Takže pokud si z „hledění na nástěnku“ neuděláte každodenní rituál, moc vám nepomůže.

Digitálním vylepšením je prezentace nebo video sestavené z jednotlivých obrázků. Výhodou je, že se můžete na ně soustředit jeden po druhém. Dejte si tento pás obrázků na tablet nebo mobil a pouštějte si ho kdekoliv. Nejlepší je to ale bezprostředně před spaním.

Můžete se obejít i bez technologie, pokud použijete svoji mysl. Protože ta neobsáhne množství odlišných obrazů, soustřeďte se na jeden, ale prohlížejte si ho do všech detailů. Tak jak jsem se o tom zmínil v příkladu s auty. A nelekněte se, když se vám přihodí něco podobného jako mě a obraz začne žít svým životem. Jde snad o nějaké předvídaní budoucího?

Nevím, ale každá vizualizace je v podstatě vytvářením budoucnosti podle našich představ.

Předchozí způsob můžete ještě vylepšit tím, že nejdříve sestoupíte do hladiny alfa. V klidu a nejlépe za pomoci vhodné hudby. Zde si pak můžete pro změnu představovat místo obrazu děj jako ve filmu. Mám s tím také zajímavé zkušenosti.

Jednou na podzim jsem si představoval, jak vystupuji z nového auta a oblékám si bundu. Byla hnědá, kožená. Nikdy jsem koženou bundu nenesil a netoužil po ní. Proto jsem se ji snažil nahradit, ale objevovala se vytrvale. Když jsem pak na Štědrý den rozbalil největší balík pod stromečkem, bunda tam byla. Prý výhodná koupě. Nejvíc mě ovšem zarazilo, že i v nejmenších detailech odpovídala mojí představě.

Častou otázkou je, jak dlouho je potřeba to dělat. Nejlépe pořád, s tím, že jednotlivé obrazy lze časem pozměňovat. Minimální doba je však 21 dní, lépe měsíc. To je totiž čas, za který vzniknou v mozku nová spojení odpovídající vašim vizím. Jakmile si je dostatečně zafixujete v neuronové struktuře, podvědomí začne pracovat na jejich naplnění.

Malá vysvětlivka pro ty, kteří ještě neslyšeli, jak podvědomí pracuje. Je tak trochu jako automat na kávu. Stisknete tlačítko a on vám dá požadovaný nápoj. Podvědomí se řídí heslem „Kdo chce kam, pomozme mu tam!“ Nemá však přímé spojení s okolním světem, to mu zprostředkovává vědomí. A vědomí rádo používá filtry. Jestliže považujete svět kolem sebe za špatný a nepřející, předáváte podvědomí právě takový obraz toho, co vás obklopuje. A ono zařídí, abyste s tímto obrazem byli sladění. Kdo chce kam...

Právě proto má smysl zabývat se vizemi a myslet pozitivně. Podvědomí velmi silně ovládá naše činy (aniž bychom si toho v detailech všimli),

takže je rozhodně rozumné dodávat mu takové představy, které povedou k naplnění našich cílů.

Jenže ony tam vždy nějaké představy jsou. Naprogramovala nás výchova, učitelé, přátelé a dosavadní zkušenosti. Často nevědomě vkládáme do podvědomí své pocity malosti a neúspěšnosti. Jak už jsem řekl, podvědomí nehodnotí, co je správné a co ne. Vyhrává to, co víc chcete. Pokud v něm opravdu potřebujete změnit pevně zafixované šablony postojů a chování, musíte mu dát najevo, že vám na tom opravdu záleží. A to ne vůlí, ale emocemi. Obrazně řečeno, nastavení můžete změnit, pokud se na svůj cíl budete těšit jako malé dítě na Vánoce.

Emočně pojaté vize mají sílu strhávat a vést další lidi. Vaše zaměstnance, spolupracovníky, zákazníky, okolí. Na seminářích dávám někomu za úkol dotlačit ke mně přes stůl tkaničku. Ačkoliv je deska stolu hladká, nikomu se to nepodaří. Samozřejmě, tkanička se kroutí, a to je důvod, proč to nejde. Pak ale vezmu tkaničku za druhý konec a lehce ji přetáhnu k sobě. Stejně je to s vizí a lidmi. Tlačíte-li je k něčemu, budou se kroutit ze všech sil a daleko se nedostanete. Vize je ale potáhne za sebou. Nevěříte?

Na vojně jsem dostal na povel nejhorší četu z celých kasáren (a že to byla kasárna pořádně velká!). Kolegové mi doporučovali zvolit buď naprostou apatii, nebo péči psychiatrického ústavu. Protože se mi ani jedno z toho nelíbilo, nejdříve jsem se zajímal, proč jsou vlastně právě tito vojáci nejhorší. Byl to takový začarovaný kruh – protože byli špatní, nedostávali žádné vycházky a „opušťáky“, a protože nic nečekali, o nic se nesnažili.

Vytýčil jsem tedy vizi: „Každý týden vycházka a jednou měsíčně domů.“ A protože první reakcí byla samozřejmě nedůvěra, pustil jsem se do toho se svými vojáky také a dělal všechno, co dělali oni, i když jsem nemusel. Času tráveného společně jsem využil k tomu, že jsem znovu a znovu popisoval, jak to bude krásné, být každou chvíli za kasárenskou zdí...

Sám jsem tomu nemohl uvěřit, když byla po půl roce moje četa vyhlášena nejlepší jednotkou útvaru. Ještě více nad tím kroutili hlavou vojáci z povolání, protože ti uměli jen řízně a stručně velet.

Často se vedou debaty, jestli je správné v programování podvědomí přehlížet realitu. Vtip je v tom, že realitu přehlízíme vždy a žádný reálný svět v naší mysli neexistuje. Mysl totiž nezvládá přijímat tu záplavu informací, která na nás utočí. Některé z nich nejsou lidské smysly ani schopné zaznamenat. Proto mysl třídí. Jestli je někdo nastaven negativně, vidí kolem sebe jen důkazy pro takový pohled. A naopak. Nejde o žádný výmysl, takové fungování mysli bylo potvrzeno řadou vědeckých experimentů.

Studentům ekonomie, čekajícím na přednášku, bylo oznámeno, že jejich profesor není ve škole, ale nahradí ho mladý kolega, s nímž se ještě neměli možnost setkat. Pak dostali papír s učitelovou charakteristikou. Nikdo z nich nevěděl, že jsou vlastně dvě. Lišily se jen několika slovy ukrytými v delším textu. V první byl vyučující označen za velice srdečného, ve druhé jako "poněkud chladný". Na závěr studenti vyplnili krátký dotazník s hodnocením přednášejícího. A co se nestalo: Ti, kteří si přečetli pozitivní charakteristiku, ho popsali jako "hodného, vtipného a lidského", zatímco druhá část posluchačů označila stejného člověka za "sebestředného, nespolečenského, nedůtklivého a bezcitného".

Jaký byl tedy onen učitel doopravdy? Takový, jakého ho viděla první skupina, nebo jak ho vnímala druhá skupina? Případně se viděl správně on sám? Nebo ho objektivně vnímali jeho kolegové, přátelé, rodiče? Samá voda, žádné "doopravdy" neexistuje. Ani jeden z těchto pohledů není objektivní. Vždycky budeme vidět svět podle svého nastavení.

Jiný názor říká, že myslet si sice můžete co chcete, ale pak jednou narazíte na realitu. Jistě, když dejme tomu přijde krize, je všudypřítomná, neomezuje se jen na pesimisty. Ale negativně a

pozitivně myslící lidé se budou lišit svým přístupem, který v konečném výsledku rozhodne, jestli pro ně bude krize katastrofou nebo přínosem.

Nemáte rádi slovo „přínos“ ve spojení s krizemi? A přece je správné ho používat. Například karanténa spojená s epidemií koronaviru přinesl posun v digitální komunikaci a práci z domova. Bez ní by mnoho firem ani nenapadlo, že by jejich zaměstnanci nemuseli sedět v kanceláři.

Nepovažujme však za pozitivně myslícího takového člověka, který věří, že to nějak dopadne i bez jeho přičinění. Ještě horší je to u negativně naladěných, kteří jsou přesvědčeni, že i kdyby se stavěli na hlavu, stejně všechno špatně dopadne. Výsledkem je vždy pasivita.

Ukázalo se to i ve zmíněné karanténě. V jedné skupině pro podnikatele na Facebooku vyzýval text v hlavičce, aby se ptali ostatních, jak řešit situaci změnami v podnikání a inspirovali v tom ostatní. 99 procent příspěvků se však týkalo dotazů ohledně plateb od státu. Tito podnikatelé nejsou ohroženi okolnostmi, ale hlavně svým pasivním postojem.

Zdůrazňuji tedy, že sny a cíle nejsou od toho, abychom je snili. Jejich zobrazení je jen pomůckou, abychom je snáze realizovali. Henry. D. Thoreau řekl: "Pokud jste si vysnili vzdušné zámky, vaše práce nesmí přijít vniveč. Váš cíl je v pořádku, musíte ho ale postavit na solidní pevné základy."

STRATEGIE

Je-li vize obraz cíle, pak strategie odpovídá na otázku, jak se k tomuto cíli dostat. Pokud chcete jet na Karlštejn, můžete použít auto, autobus, vlak, bicykl či letadlo a vhodně je kombinovat. Zatímco ale v turistice nevadí, když se ke hradu dostanou stovky turistů stejným způsobem jako vy (snad kromě toho nepohodlí na přečpaném nádvoří), v podnikání je to jinak.

Určitě jste se už setkali s heslem, které říká, že je třeba se buď odlišit, nebo zahynete. Stává se čím dál tím naléhavějším vyjádřením skutečnosti. Dokonce ani velkým firmám už nestačí jen mít peníze a platit jimi za sladký spánek na vavřínech (často ve formě drahých reklamních kampaní, které mají „posílit image“, ale ve skutečnosti pouze posilují postavení reklamních agentur).

Málokdo si zatím uvědomuje, jak se svět za poslední roky změnil. Na internetu ještě najdete spoustu firem, které sdělují svým zákazníkům, že dbají o vysokou kvalitu a jejich heslem je spokojenost zákazníka. Kdyby do čela svých stránek umístili slogan „Uctivý služebník, klaním se hluboce“, bylo by to alespoň zábavné. Takto je to jen staré, zastaralé, dávno neplatné. Kvalitou, cenou či technologií dnes už konkurují jen firmy, které doufají, že to nějak zadrží jejich pád. Ano, je jich ještě spousta (stačí si poslechnout nějakou reklamu v rozhlase), ale to neznamená, že se máte řídit jejich příkladem.

Posuďte ostatně sami, co uděláte, když se na své oblíbené rádiové stanici dozvíte, že v jednom supermarketu zlevnili uzenu plec rolovanou, ve druhém jahody a ve třetím mají v akci toaletní papír? Budete objíždět jeden obchod za druhým, nakoupíte to všechno, zkonsumujete uzenu s jahodami a s vděčností pak využijte akční papír? Samozřejmě ne. Cílem vašeho nákupu je supermarket, kde obvykle

nakupujete a kde jste zvyklí. Nějakou akci tam mají vždy, takže pud pravěkého sběrače a lovce dojde naplnění – a co více potřebujete?

Pokud si tedy myslíte, že co dělají všichni, musí být dobré, v podnikatelské strategii s tím neuspějete. Dokonce ani s okopírováním těch nejlepších. Marketingový ředitel jedné české banky prohlásil, že strategií jeho společnosti je kopírovat produkty na vyspělých trzích. Když to samé řekne Číňan, začnou se výrobci značkového zboží ošívát a strašit sankcemi. Myslíte si, že napodobitele strategií nikdo nepotrestá? Samozřejmě ano, a udělá to ten nejpovolanější – zákazník.

Kopírováním konkurence žádnou originální strategii nevytvoříte a zákazník vás přehlédne.

Chcete-li tedy uspět, musíte jít svou cestou. Pokud vám tato slova připomínají pivovar Bernard, není to zase tak náhoda. Možná si vzpomenete, jak jeho majitel v devadesátých letech marně bojoval proti velkým pivovarům a dožadoval se všech možných administrativních zásahů, které měly výrobce piva srovnat do jedné řady. Pak se naštěstí vzpamatoval a vydal se svojí originální cestou. Dnes je Bernard jednou z nejznámějších společností.

V podstatě se dá odlišnosti dosáhnout buď tím, že budete dělat jiné věci, nebo tak, že budete dělat věci jinak. První cesta dává poměrně vyšší jistotu, ale není jednoduché se na ni dostat. Pokud máte nějaký patent, můžete se po ní pustit, ale chcete-li úspěch založit jen na tom, že vrhnete na trh myši pastičky natřené na červenou, asi vás budoucnost zklame. I kdyby totiž nakrásně tato barva myši (a následně lidi, kteří se jich chtějí zbavit) zaujala, za měsíc bude červené pastičky vyrábět polovina Asie a za třetinové ceny.

Druhá cesta je obtížnější, nedá se totiž patentovat, registrovat či jinak úředně chránit před konkurencí. To, co vám udrží jedinečnost, je

skutečná, a především komplexní originalita. Jeden parametr se dá napodobit, nedá se ale napodobit originální firma. A i kdyby se to někomu nakrásně povedlo, ve váš prospěch vždy bude hovořit prvenství.

V čem je originální společnost McDonald's? Hamburgery prodává kdekdo, takže v karbanátku ani housce to zřejmě nebude (dovede si představit hamburger s úplně jinou chutí?). Originální je zde systém. A když už mluvíme o této firmě, povšimněte si, že ona je zřejmě jediná, kdo si to neuvědomuje! Jinak by se přece všechny její inovace nezabývaly vylepšením jídla. A nemohla by přijít s takovými nesmysly, jako byl „luxusní“ hamburger. Už vám někde v bufetu nabídli menu o deseti chodech a s obsluhou livrejovaného číšníka?

Přestože videokazeta VHS byla na konci roku 2004 pohřbena, je dobré si připomenout, jak to bylo s jejím zrodem a proč se vlastně nejslabší systém stal standardem. Konkurenti (Philips a Sony) hledali nejlepší systémy, firma JVC nejlepší využití. A přišla na originální nápad – vsadila na zábavu a erotiku, a především na videopůjčovny. Brzy byly na každém rohu, takže strategie to byla očividně úspěšná.

Je zajímavé, že firma Philips se ze svého neúspěchu nijak zvlášť nepoučila. Její technický zázrak Philips CD-i se stal propadákem ze stejného důvodu: inženýři se vyžívali v technických vymoženostech a nikoho nenapadlo se zeptat, jak se chudák zákazník má ve všech těch funkcích vyznat. Ale abych firmě Philips nekřivdil – víte, že filtr v hubičce varné konvice (běžte se podívat, že tam je) je také její nápad, tentokrát z rodu těch lepších, které myslí na zákazníky?

Aby to nevypadalo, že strategie je záležitostí jen velkých firem což si ostatně mnoho menších podnikatelů myslí), podívejme se na příklad brašnáře Romana Tlustého. V roce 2013 neměl skoro co jíst a na dveře klepali exekutoři. Musel se rozhodnout pro změnu. „Už žádné opravy za

dvě stovky, žádné lepení rozpadlých bot od Vietnamců, žádné látání zipů značkových kabelek vyrobených kdesi v Asii. Už žádné opravy šmejdů. Buď budu dělat kvalitní věci, nebo radši nic. A taky nebudu dělat sám, spojím se s dalšími lidmi. Člověk sám nezmůže nic, spojíme-li síly, musíme tu nepřízeň zlomit,“ psal na webu. Díky této změně myšlení se setkal s člověkem, který přišel s nápadem propagace na sociálních sítích. Dnes má tato firma (Roman Tlustý z ní mezitím odešel) na Facebooku více jak 60.000 fanoušků a získává odpovídající počet zakázek.

Strategie tedy není ničím drahým, určeným pro velké společnosti a vytvářeným odborníky s tituly. Je to způsob, jakým chceme své podnikání dělat, aby vedlo k úspěchu.

Být originální, to znamená rozloučit se s některými navyklými představami a nebát se jít proti proudu. V příští kapitole si například řekneme, že vůbec nemusíte mít konkurenci. Spouště lidí hned před očima vyskočí obrázek nějakého nechvalně známého monopolisty, těm dříve narozeným pak nekonečné fronty na všechno. Ortodoxní liberálové, spatřující svobodu v nutnosti neustálého boje, jistě spustí pokřik. Máte dost odvahy se přesto konkurence zbavit? Pokud ne, nezabývejte se originálními strategiemi a zkuste něco klidnějšího (bohužel mě teď nenapadá, co by to mělo být).

Jak tedy postupovat? Se strategií ještě chvíli počkejte, jak jsem slíbil, příště se dozvíte více a dostanete konkrétní návod. Nejdříve udělejte několik kroků.

Pohlédněte se po konkurenci

Spousta lidí hledá i dnes u konkurence inspiraci pro své strategie. Pokud neopisují, pak je to zcela správné. Inspirace totiž nemusí spočívat v tom, že konkurenci napodobíte, ale že se naopak od ní co nejvíce odlišíte. V každém případě tedy potřebujete vědět, kdo je vaším konkurentem, co dělá a jak je v tom úspěšný.

Poohlédněte se po veškeré konkurenci

Je konkurencí pouze firma, která nabízí to samé, co vy? Ve většině případů ne. Budete-li prodávat parkety, nestojí proti vám jen další prodejci či výrobci parket, ale všichni dodavatelé podlahovin. Proč bych musel mít v obývacím pokoji zrovna vaše parkety, když tam stejně dobře mohu mít koberec či laminát?

A ještě hůře. Výše řečené platí jen v době konjunktury. V krizi se vašimi konkurenty stávají všichni, kdo chtějí získat zákaznickovy peníze. Prodejně potravin tak nekonkuruje pouze jiná prodejna potravin a ulici dál nebo řetězec, ale také restaurace, cestovní kancelář nebo předplatné na Netflixu.

Odhalte jejich strategii

Analyzujte, na čem je strategie vašich konkurentů založena. Na co očividně (nebo méně viditelně) sázejí? Kolem čeho se točí jejich nové nabídky, reklama, co zdůrazňují jejich internetové stránky? Jak zní jejich slogan a o čem to vypovídá? Je toho hodně, co po vás chci? Řekněme si to na rovinu: Získání jedinečné pozice na trhu přece nemůže být zadarmo.

Znám celou řadu prodejen a restaurací, které mají srovnatelnou (co se týče nabídky) úroveň, ale některé prosperují a jiné ne. Ty neúspěšné zřejmě ani nenapadlo zajímat se, jak to ti lepší dělají.

Povšimněte si také, jestli konkurence nepoužívá některé univerzální prvky, které můžete použít. Například infrastrukturu nebo služby. Některé restaurace například rozvážejí jídlo vlastními silami, jiné ušetří, protože využijí k tomu určenou službu, která díky univerzálnosti vyjde levněji.



Podívejte se, kde co funguje

Zjistěte, v čem strategie jednotlivých firem fungují a co jim to přináší. Přemýšlejte, pitvejte a ptejte se, proč fungují. Co je na nich silného? Je jejich fungování dočasné, založené na nějakém klamu nebo podvodu, či je to zřejmě dlouhodobý trend? A zbavte se při tomto posuzování předpojatosti, jinak vám mohou důležité informace proklouznout mezi prsty.

Podívejte se, kde to nefunguje

Stejně tak se podívejte, kde a hlavně proč to nefunguje. Zamyslete se například, jak před časem dopadla cenová válka mezi výrobci klasických obrazovek a co z toho plyne. Nehleďte neúspěchy své konkurence proto, abyste ji podceňovali nebo se z nich radovali, ale pro poučení.

Hned na začátku „koronakrize“ skončila restaurace Kuchyň na Hradčanech. Připomeňme v rychlosti koncept restaurace. Neměla jídelní lístek ani menu, přestože vařila hotovky. Zákazníci si totiž vybírali zvedáním pokliček a nahlížením do hrnců na plotně. Na první pohled zajímavé a přitažlivé. Jenže...

Nahlížení pod pokličky je povahy intimní. Navozuje domácí atmosféru. Otec to tak dělal, když jsme navštívili jeho maminku. U druhé babičky si to nedovolil. Snad by to zafungovalo u štamgastů, jenže restauraci živilo turisté. Ti, kteří většinou dají přednost McDonald's, protože je tam nic nepřekvapí. Upřímně řečeno, také by mě zaskočilo, kdyby mě v restauraci, kde jsem poprvé a zřejmě naposledy, vedli ke sporáku.

A v tom vedli je další háček. Hosta totiž nejdříve usadili a pak si pro něj přišel někdo z personálu (podle recenzí prý občas ne zrovna přívětivý), dovedl ho do kuchyně a zvedal mu pokličky, aby si vybral. Šlo o sterilní předváděčku, kde vás k ničemu nepustí. A to všechno ještě za vysoké ceny, se kterými sice turisté neměli problém, ale domácí, kteří by koncept více ocenili, ano. Restaurace totiž mimo letní sezónu prodělávala a dotovala to z příjmů turistů, kteří se přišli podívat na Hradčany. Když teď museli zavřít, rezervy byly pryč a nové příjmy nepřišly.

A ještě jeden příklad z mé poradenské praxe, tentokrát s dobrým koncem:

Dovozce luxusních kabelek si stěžoval, že se neprodávají. Brzy jsem zjistil, proč. Dodával je totiž do prodejen, které byly úrovní i cenami zboží o úroveň níž. Zákaznice nebyly na vysokou cenu naladěny. Po konzultaci se mnou se soustředil na luxusní obchody a prodej šel nahoru.

Rozšiřujte si obzory

Až se nakonec dostanete k formulování strategie, budete k tomu potřebovat spoustu informací. Nechcete-li formální strategii, která vás nikam nedoveče, nemůžete ji postavit na frázích, i kdyby jimi byly učebnice marketingu přeplněné. Vzpomeňte si na dětství a na film „Krték a autíčko“, určitě ho znáte. Krték nejdříve dal dohromady věci, které vypadaly jako kola, karoserie a volant, ale nefungovalo to. Nakonec sestavil autíčko z věcí, které byly skutečně koly, volantem a pérem s klíčkem. Nenechte se tedy zmást, mnohé marketingové fráze sice vypadají, že něco řeší, ale není to pravda. Nejdříve se proto zajímejte, jak co funguje, a pak se teprve ptejte, jak se to správně jmenuje.

Posilujte se

Jít proti proudu vyžaduje odvahu. Jakmile dáte najevo, že vás vyjeté koleje nezajímají, kdekdo si nenechá ujít tu příležitost, aby vám budoucnost vylíčil v černých barvách a přátelsky vám doporučil toho hodně rychle nechat. Nebo vás před tím může varovat i váš vnitřní hlas. Pamatujte si, že za úspěch se platí rizikem, není zadarmo a cesta k němu není zrovna pohodlná. Ale věřte-li si a věřte i své strategii, nemusíte se ho bát.

ORIGINALITA

Kniha „Strategie modrého oceánu“ od W. Chan Kima a Renée Mauborgne je jedním z nejvýznamnějších děl, které v poslední době v oblasti strategie vyšly. Nejen kvůli tomu, že proti návodům, jak vyhrát v konkurenčním boji, staví naopak rady, jak se boji vyhnout, ale především kvůli praktickým nástrojům, které přináší. Ukázky skvělých strategických nápadů (oblíbené jsou příklady firem Wal-Mart, DELL, Southwest Airlines apod.) jsou sice zajímavé, ale vzhledem k tomu, že první strategická poučka zní „Neopisovat!“, mohou ve vás vzbudit maximálně závist, protože budete dál tápat, jak na to ti lidé přišli.



Zjednodušeně si můžeme říci, že originalita spočívá ve schopnosti vidět věci jinak. Můžeme si to ukázat na jednom příkladu ze zmíněné knihy. Australská vinařská společnost Casella Wines chtěla proniknout na silně obsazený trh Spojených států. Začala tedy své víno nabízet stejně, jako to dělá konkurence? Ne, vyzdobila vinětu pestrým obrázkem klokana a produkt nazvala netradičně [yellow tail], tedy žlutý ocas. Dokonce ani neuvádí, že jde o víno. Výsledek? Zatímco tradiční vína si američtí zákazníci nakupovali pro slavnostnější příležitosti, [yellow tail] se stal

nápojem pro odpolední garden party i běžné popíjení – a získal významný podíl trhu.

V tomto případě tedy autoři strategie neviděli víno jako víno, ale jako osvěžení pro široké pole zákazníků včetně pivařů. Zbavili se tradičního pohledu, který předepisoval, jak má vypadat viněta a co na ní má být napsáno. Tím se odlišili od konkurence, která se tradice držela.

Někdo si samozřejmě může položit otázku, co se stane, když uvedený postup začnou používat všichni. Myslím si, že toho se zatím nemusíme obávat. Jednak je tu spousta firem, které jsou se svojí pozicí na trhu spokojeny (i za cenu boje s konkurencí), jednak je ještě víc společností, které ve skutečnosti chtějí mít svůj klid a jen proboha nezkoušet něco nového. Strategických inovátorů je a v nejbližší době pravděpodobně bude jen hrstka, takže se o místo na slunci nemusejí obávat. Naopak – právě z tohoto důvodu je dnes nejvhodnější doba k vytvoření a realizaci takové strategie. Jestliže se na přelomu století novinové titulky ptaly, kdo bude novým milionářem na internetu, dnes jsou nejvhodnějším místem pro rychlé zbohatnutí právě modré oceány.

Co je pro to třeba udělat:

Rozhodněte se, co je vám bližší

Chcete vstoupit na nové „panenské“ trhy, nebo raději zůstanete u svého klidu a smíříte se s tím, že vám konkurenční boj pohltí část vašich zisků? Nebo že vás bohatší konkurence nakonec zlikviduje?

Možná to dnes nevypadá tak dramaticky, ale připomeňme si známý příklad žáby v hrnci. Voda v nádobě se pomalu ohřívá, ale pořád je to ještě snesitelné a žába si říká, že se nebude namáhat. Když už se to snést nedá, chce vyskočit ven, ale už nemá síly a uvaří se. To je hlavní důvod, proč menší podnikatelé končí: Protože včas nereagovali na varovné

příznaky a nezměnili svůj přístup. Proč? Protože jim to připadalo nepohodlné.

Paradoxně je nejhorší situace, kdy jde hospodářství nahoru a podnikateli také trochu vzrostou zisky. Je tím tak zaujatý, že nevnímá, jak konkurenci rostou příjmy 10x rychleji a jak ho pomalu obklíčuje a přebírá mu zákazníky. To se pak projeví v následující krizi. Najednou není čas něco vymýšlet, protože voda se hrne dovnitř. Na povodně je potřeba se připravovat v době sucha a stejně tak to platí i pro krize.

Analyzujte trh a konkurenci

Pokud se rozhodnete pro hledání nových trhů, zpracujte si podklady pro sestavení hodnotové křivky. Zajímejte se o faktory, které jsou na daném trhu považovány za základní a se kterými vaši konkurenti počítají a pracují.

To si zaslouží trochu pozornosti (pokud si rovnou nechcete přečíst Strategii modrého oceánu, kde vám to vysvětlí detailně). Co to vlastně je ta hodnotová křivka? V podstatě jde o graf, do kterého zanesete hodnoty, na nichž konkurence staví, a které nepovažuje za důležité. Dá se to udělat i tabulkou. A potom posoudíte, u kterých z těch důležitých parametrů snížíte jejich význam a které naopak povýšíte. Je to takové vyměňování plusů za mínusy a naopak. Ale ne mechanicky, musíte u toho přemýšlet.

Například u zmíněného příkladu z trhu s vínem bylo zřejmé, že vinaři staví na tradici a kvalitních odrůdách. Projevovalo se to i na vinětách. Tato hodnota tedy měla u konkurence vysokou důležitost. Firma Casella Wines to proto obrátila. Žádná tradice, žádné odrůdy (nabídla jen bílé a červené) a viněta vypadala úplně jinak, než bylo zvykem.

Podívejte se na své podnikání jinak

Když víte, jak to dělají všichni ostatní, položte si otázku, jak to dělat jinak. Můžete se poučit i v minulosti. Některé koncepty se vždy po nějaké době oprašují a používají v nové podobě. Třeba rozvoz mléka a pečiva, jenž kvůli nákladům vymizel, znovu ožívá v podobě e-shopů, které prodávají potraviny a dováží je až do domů.

Především neříkejte, jak je to oblíbeným zvykem, že jinde to možná jinak dělat jde, ale ve vašem oboru určitě ně. Vždy se dá najít nová cesta. Jednomu pekaři jsem z rukávu vysypal dvanáct způsobů, jak prodávat pečivo:

Zúžení sortimentu: Můžete se zaměřit jen na úzký segment. Třeba prodávat pouze francouzské bagety, nebo se specializovat na koblihy, či nabízet jen chleba. V tomto zúženém sortimentu však musíte rozšířit výběr.

Orientace na kvalitu: Podobně jako v předchozím případě se dá zúžit sortiment a soustředit se na špičkovou kvalitu. Tomu pak mohou odpovídat vyšší ceny.

Diskontní samoobsluha: Je možno jít také opačným směrem a vsadit na láci. Pečivo se dá levně prodávat v samoobsluhách, kde žádný pult a prodavače, kromě pokladních, nenajdete.

Neustále čerstvé: Místo jednorázového vyrobení pečiva na celý den je možno péct několikrát denně. Zejména s využitím chlazeného těsta, které si připravíte předem a pak ho jen dáte dokynout a upečete přímo v prodejně.

Občerstvení: K prodeji pečiva můžete přidat posezení a k vašim výrobkům podávat kávu, čaj a další nápoje. V létě třeba zmrzlinu.

Fastfood: Vlastní pečivo se dá použít jako základ pro fastfood. Můžete připravovat čerstvé obložené bagety, zapečené tousty nebo třeba párky ve vašem rohlíku.

Propojení sortimentu: Ke kvalitnímu pečivu se dobře hodí stejně kvalitní sýry, másla nebo uzeniny. Prodejnu můžete vhodně ideově sjednotit, aby přitahovala více zákazníků.

Večerka: Můžete prodávat čerstvé pečivo v době, kdy už supermarkety nabízejí jen gumové rohlíky a balený chléb.

Internetová prodejna s rozvozem: V současnosti se začínají šířit modely, kde si zákazník objedná potraviny na internetu a prodejna mu je doveze. Můžete třeba obsluhovat jen bližší okolí.

Ranní rozvoz: Pečivo se dá rozvážet i tak, aby ho zákazníci měli čerstvé k snídani. Samozřejmě včetně případných dalších potravin, o které projeví zájem.

Dodávky dalším prodejnám: Je možno zásobovat další prodejny, s nimiž si nekonkurujete. Stačí, když začnete v nepříliš vzdáleném okolí.

Prodejní stánky: Místo jedné prodejny můžete zřídit několik menších stánků na exponovaných místech a sortiment doplnit třeba i jídlem do ruky.

A jistě vás napadnou i další možnosti.

Posud'te význam faktorů

Zhodno'tte, čeho se můžete zbavit a co je naopak pro vás důležité. Musí mít vaše kadeřnictví otevřeno třeba od 8 do 18 hodin? A co například od 12 do 24 hodin?

David Gold začal svoji cestu k miliardáři zjištěním, že ve svém knihkupectví utržil jednoho večera, když zůstal přesčas, více než za celý den. A že zájem byl především o „pánské“ časopisy. Rozhodl se tedy podnikat v tomto oboru a stal se jedním z nejbohatších lidí v Anglii.

Rozhlížejte se proto, co zákazníci chtějí. A to pozorně. Vaši konkurenti si pravděpodobně jednak myslí, že zákazníkům dávají přesně to, co požadují (a co jim dává každý), jednak jim nevěnují velkou pozornost, protože „to je přece jasné“. Dostávají se tak do bludného kruhu. Říkají například, že nakupující chtějí laciné zboží, ale jaké by si u nich měli koupit, když jiné nemají?

Vytvořte novou strategii

Na základě předchozího bodu vytvořte novou strategii, která se bude lišit od přístupu vašich konkurentů.

Příkladem může být například švédská značka Absolut. Výrobci alkoholických nápojů většinou zdůrazňují původ a tradici. Vodka Absolut se začala prezentovat jako symbol určitého životního stylu.

Fastfood McDonald's neměl na začátku takovou podobu, jakou ji známe dnes. Nelišil se tehdy od ostatních podniků tohoto druhu a nabízel řadu různých pokrmů a nápojů, které zákazníci konzumovali ve svých autech, kam je dovážely servírky na kolečkových bruslích. Bratři McDonaldivé ve snaze zkvalitnit, zlevnit a zrychlit provoz zredukovali nabídku (hamburgery, hranolky a kola), zřídili samoobsluhu a zkrátili čas na vyřízení objednávky geniální organizací kuchyně. Když to uviděl Ray Kroc,

který je navštívil jako obchodní cestující, tak ho to nadchlo, že z firmy vytvořil obří řetězec. Mohl to udělat právě proto, že se lišila od všech ostatních.

Navrhněte nový marketing

Změněná strategie je základem pro váš návrh nového marketingu. Můžeme si to ukázat na příkladu obchodníka, který musel svoji prodejnu přestěhovat z přízemí do prvního patra. V tu ránu mu poklesly tržby na polovinu. Dát ven reklamu v podobě přenosné tabule nepomohlo. Musel tedy změnit strategii a marketing. Začal se orientovat i na firemní zákazníky a zejména rozšířil komunikaci o e-mail, web a sociální sítě.

Definujte nově trh a jeho hranice

S novým produktem či marketingem se změní i složení vašich zákazníků. Musíte tedy znovu definovat, kdo všechno je (či může být) vašim zákazníkem. Při správně navržené strategii (a tím pádem i produktu) byste se neměli o zákazníky přetahovat s původní konkurencí. Buď by měli pocházet z jiných oblastí, nebo by váš produkt měl vytvářet novou potřebu (či na ni reagovat).

Ideální je samozřejmě vytvořit nový trh. Mnoho velkých společností o to, většinou marně, usiluje. Ale může se to povést i menším podnikatelům.

Například firma Apple vznikla v garáži. Tím, čím se lišila od zavedené konkurence, jako byl třeba IBM, byla vize zakladatelů, podle níž měl počítač sloužit obyčejným lidem, nejen korporacím. Vytvořili tak pro počítače nových trh v milionech domácností.

A CO NA TO ZÁKAZNÍCI?

Možná jste z předcházejících čtyř kapitol nabyli dojmu, že strategie je jen vaší vnitřní věcí a k tomu, abyste byli dokonalí, zákazníka vlastně ani nepotřebujete. To je však jen zdání. Stejně jako si můžete myslet, že mozek nemá nic společného s otýpkou sena, ale bez ní by nebyl biftek na vašem talíři – a můžete si zkusit, jak špatně se přemýšlí s kručícím žaludkem.

Ne že bych tedy zákazníka přirovnával zrovna k otýpce sena, ale je pro nás něčím jako potravou – bez něj naše podnikání, naše firma bídně zahyne. Přestože se o tom mluví den co den a nevím o nikom, kdo by se chlubil nezájem o zákazníky nebo jejich podváděním, skutečnost tak růžová není. Pod maskou "profesionálního marketingu" se často skrývá pohrdání zákazníkem.

Dá se říci, že každé řešení, které se zákazníkem nekonzultujete, je takovým povyšováním se nad něj. A můžete se rozhlédnout u vás či ve vašem okolí, jaká je skutečnost. Vsadím se, že někde na konci, kde se šustí balicím papírem a bankovkami, je všechno jakž takž v pořádku, ale tam, kde se rozhoduje, zákazníka nepotkáte. Tento způsob zacházení je už dnes nejen nmoderní, ale dokonce si jím sami škodíte.

Zajímavé je, že do kategorie podnikatelů, kterým jsou zákazníci lhostejní, patří dvě skupiny se zcela protichůdnými postoji. Jedni myslí jen na peníze a je jim jedno, jestli zákazníkům přinášejí užitek. V krajní podobě je známe jako šmejdy.

Na druhé straně stojí podnikatelé, kterým o peníze naopak nejde. Chtějí jen dělat, co je baví. Jenže plnit požadavky zákazníků může být nepohodlné a odvádí podnikatele někam jinam, mimo komfortní zónu.

Takže se raději drží stavu, ve kterém je jim dobře, a přání zákazníků si nevyšmáží.

Podívejme se na zajímavý příklad argentinské společnosti Billiken, o kterém se zmínil Bob Schmetterer ve skvělé knize Skok do budoucnosti. Upadající výrobce cukrovinek zcela změnil přístup k zákazníkům. Děti (to jsou samozřejmě nejdůležitější klienti továrny na bonbóny) mají na šikovných internetových stránkách možnost navrhnout nové výrobky a děti jsou také v komisi, která jednou za měsíc vybírá nejlepší návrhy pro realizaci.

Dnes už běžně fungují weby nebo mobilní aplikace, které umožňují hodnotit spokojenost zákazníků. I když tedy vaši zákazníci nesedí proti vám a nesdělují vám svá přání, je z takových reakcí zřejmé, co se jim líbilo a co nelíbilo. Pro vás je to příležitost své služby vylepšit. Záleží ovšem na postoji. Pokud budete brát kritické připomínky jako útok proti sobě, nebo za nimi budete vidět komplot konkurence, nic nezlepšíte. Jestliže si například zákazníci stěžují, že v restauraci jsou špinavé ubrusy, není problém se jít přesvědčit a pokud ano, zařídit nápravu.

I nespokojení zákazníci tedy s vámi v principu spolupracují na změnách vašeho přístupu, vaší strategie.

Moderní technologie dávají zákazníkům úžasnou moc. Příkladem může být přešlap firmy Mondeléz. Když si zákazníci začali stěžovat, že piškoty značky Opavia už nejsou, jak bývaly, a dokonce objevili, že jejich výroba byla přesunuta z Opavy do Polska, firma s nimi odmítla komunikovat a raději zrušila facebookový profil Opavie. Stížnosti se však jen přesunuly na profil mateřské firmy. Výsledkem byl úřední příkaz, že Mondeléz musí na obalech piškotů uvádět jejich původ, ačkoliv se to běžně nedělá.

Možná si řeknete, že to jsou jen extrémní příklady a ve vašem případě nic takového nepřichází v úvahu. Můžete se dokonce radovat, že vy nemusíte takové ponížení snášet a můžete si na svém dvorku

rozhodovat podle svého. Radost vás ovšem přejde ve chvíli, kdy si uvědomíte, že ono klasické hlasování o produktu na konci způsobem koupím – nekoupím, je pro vás nesmírně nákladné. Zákazník vám sice nemluví do celého procesu od návrhu až po expedici, ale pak váš výrobek jednoduše odmítne a vám zůstanou zásoby materiálu, nepotřebná technologie, plné sklady zboží a dluhy v bance. Není tedy výhodnější změnit svoji představu o hrdosti a postavit vedle svého šefovského křesla ještě jedno pro zákazníka?

Pojďme se tedy podívat, co je pro to třeba udělat. Nejdříve projděte celou cestou od poslání ke strategii. Zvláště je důležité zaměřit se na vizi a pocit pracovníků, pokud je máte, že jsou svým úsilím i postoji spojeni s firmou. Sobecké chování a vynucování si výhod bez ohledu zájem firmy jsou zásadní překážkou ve spolupráci se zákazníkem na rozhodování. A neplatí to jen pro pracovníky, kteří jsou se zákazníkem ve styku, či vrcholový management. Spolupráci se zákazníky vám může zhatit i dělník ve výrobě.

Zásadním krokem, který musíte učinit, je změna priorit ve prospěch zákazníka. Nemůžete ho pustit k rozhodování, a přitom si myslet, že vy jste tu nejchytřejší a jediní, kdo může poroučet. Pak bude taková spolupráce jen formální a nebude se příliš lišit od různých průzkumů trhu a anket "co nám doporučíte, jak to dělat lépe". Zákazník musí mít své pravomoci bezpodmínečně.

Nemusí jít jen o přitakání zákazníkům v tom, co si vymyslí. Ne vždy to funguje. Steve Jobs byl přesvědčený, že ví, co je pro zákazníky nejlepší, a také mu to většinou vyšlo. Stačilo, když se orientoval na co největší uživatelské pohodlí. Výsledkem takové orientace pak bylo třeba slavné ovládací kolečko na iPodu.

Stávající organizace, zvláště ta funkční, založená na příkazech shora, je pro tento způsob řízení nevyhovující. Musíte tedy vytvořit organizaci

novou, pružně reagující na požadavky zákazníků, a především schopnou tyto zákazníky "přijmout" do firmy. Změňte tedy rozhodovací mechanismy, zaměřte se na procesy a týmovou práci. Vychovávejte si samostatné zaměstnance a dejte jim možnost volněji se rozhodovat. Mimochodem, neschopnost zavést takovou pružnou organizaci je jedním z hlavních důvodů, proč korporacím většinou spolupráce se zákazníky nefunguje.

Typickým marketingovým prohřeškem, který je pořád ještě běžný, je chápání obchodních zástupců jako potíživců. Na jednom školení si mi obchodníci postěžovali, že když se pokoušeli výrobě sdělit, co zákazníci požadují, ředitel společnosti jim vzkázal, že pokud nedovedou prodávat, najde si jiné. Obchodní zástupci by vždy měli být ve firmě chápáni jako velvyslanci zákazníků, hájících jejich zájmy. Mají na to nejvíc informací.

Neodměňujte pracovníky za výkon, ale za spokojenost zákazníků. Stejně tak je nenuťte k soutěži mezi sebou. Na první pohled to vypadá, že vás nabádám, abyste nechali pracovníky lenošit a spokojit se s dosaženou úrovní. Není to pravda. Naopak, při soutěži, kde první berou všechno a na ostatní zbude jen káravě vztyčený prst, brzy většina těch "věčně čtvrtých" rezignuje. Ať se všichni budou snažit sebevíce, vždy budou oceněni jen tři (nebo třeba jeden).

Nastavte proto laťku a nechte každého, ať se s touto výzvou popere. Když bude vaše firma dobře fungovat, budete mít třeba 70 % vítězů, kteří už mety dosáhli. Stačí mít připravené další laťky, aby ani ti nejlepší nezlenivěli.

Poměřujte se naopak s trhem. Nejen vaší přímou konkurencí, ale i jinými firmami. Například v přidané hodnotě, zisku apod.

Pokud své zákazníky spočítáte na prstech jedné ruky, můžete s každým jednat osobně, ale máte-li jich více, je lépe mít zákaznický klub. Moderní systémy vám dávají možnost nejen získat informace o svých zákaznících

a ovlivňovat jejich nákupní chování, ale také s nimi vést dialog. A to je velmi cenné. Věrnost zákazníka ovšem nestojí na technice a datech, to jsou nástroje, ale na jedinečné a přívětivé atmosféře, na budování skutečných lidských vztahů.

Dělá-li zákazník něco za vás, jistě bude chtít slyšet, co z toho bude mít. Můžeme se podívat na příklad společnosti Festo, dodávající pneumatické prvky pro průmyslovou automatizaci. Ta dává svým zákazníkům zdarma k dispozici program, na kterém si mohou jednotlivé části navrhnout, v simulaci odzkoušet a pak jednoduše objednat. Dodavatel tím samozřejmě ušetří jak konstruktéry, tak čas. Co získá zákazník? Samozřejmě v první řadě pohodlí – nemusí nic neustále konzultovat, zvat konstruktéry do výroby a vše jim vysvětlovat. Jistě vás také napadne, že tímto způsobem ušetří i spoustu času. A navíc je tu ještě pocit – a to velmi významný – že má celé rozhodování pod kontrolou.

Když za řetězec IKEA sešroubujete skříň, víte na druhé straně, že si ji díky tomu můžete hned odvézt domů v osobním autě a vyjde vás levněji.

Zákazník tedy, vidí-li zřetelně výhody pro sebe sama, nebude protestovat, že udělá část práce za vás. Vyplatí se mu to, a to je pro něj důležité. Vám se to samozřejmě vyplatí také.

Organizace spolupráce se zákazníky musí být schopná vývoje. Vedle spolupráce na produktu tedy se zákazníky řešte i další vývoj samotné spolupráce a podílu na rozhodování. Samozřejmě ve prospěch zákazníka.

K vývoji a inovacím nepotřebujete žádné oddělení. Zlepšovat se může i malá prodejna nebo hospoda. Stačí poslouchat, co zákazníci říkají, a nemávat nad tím rukou.

BUDOUCNOST JE V SÍTÍCH

Nakoupil jsem v supermarketu známého řetězce. Pak nabral naftu na čerpací stanici, patřící do nadnárodní sítě. Dal jsem si bagetu řetězce Subway a doplnil kofein v jedné z kaváren Starbucks. Doma jsem zasedl k počítači, připojil se k internetové síti a podíval se, co se děje – hlavně na sociálních sítích. Pak jsem ještě absolvoval rozhovor s jedním ze sítě spolupracovníků, a nakonec se uložil ke spánku do závěsné sítě (trochu přeháním, ale jako pointa to vypadá pěkně). Ať chceme nebo nechceme, moderní svět je založen na sítích. Představy o podnikatelích – solitérech jsou v mnoha případech zastaralé.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že o výhodách sítí není třeba pochybovat, realita je trochu jiná. Projdete-li si internet (tu síť sítí), zřejmě se dozvíte, že převažují negativa. Maloobchodní řetězce nám nutí nezdravé potraviny a vykořisťují dodavatele. Fastfoodové sítě způsobují obezitu. Síťové čerpací stanice drží uměle vysoké ceny. Využívání sítě známých je založeno na korupci. Síťoví marketéři otravují lidi... Dost, dost.

Povšimněte si prosím, že všechny ty názory zastávají hlavně lidé, kteří odmítají svobodu rozhodování a vlastní odpovědnost za něj. Jestliže si koupí laciný párek bez masa, pak za to může řetězec a stát. Když nemají žádné známé, kteří by jim mohli v něčem pomoci, je potřeba dát na pranýř všechny, kdo takové přátele mají. A nechce-li se jim vstát od televize, označí za nezákonné všechny aktivity, které k tomu jiné přimějí.

Bohužel není žádnou výjimkou, že se k nim připojí i mnozí podnikatelé. Někteří nadskakují už při slovu "sít" a internetové diskuse jsou plné požadavků, aby se zakázalo to či ono. Často z naprosté neznalosti a neochoty poznávat nové věci v měnícím se světě. I takový franšizing, dnes zcela běžná věc, byl poměrně nedávno označován za nekalé a podvodné podnikání.

Jde opět o konformitu. Všichni to říkají, tedy to budu říkat i já. Podnikatel, který chce být úspěšný, ovšem nemůže opakovat „pravdy“ po ostatních. Musí mluvit za sebe a zvyknou si své názory stavět na faktech, ne na obecném mínění. Znovu připomínám, že 80 % lidí je v podstatě neúspěšných. A budete-li se chovat jako oni, budete mít i stejné výsledky.

Ale podívejme se raději na pozitivní stránky. Proč byste měli svůj byznys rozvíjet jako síťový, nebo se do nějaké sítě zapojit, či s ní spolupracovat? Odpovědí je Metcalfův zákon. Podle jeho autora se hodnota sítě rovná počtu lidí, kteří ji používají, na druhou. Hodnotu můžeme chápat například jako užitek pro zákazníky, nebo ekonomický přínos podnikatelům.

Ukažme si to na jednoduchém příkladu. Pokud máte dejme tomu jednu prodejnu fastfoodu, její hodnota je jedna. Jste-li však součástí sítě o 50 provozovnách, dosahujete užitku ve výši 2500. Proč? Zkušenost a zvyk zákazníka z jakékoliv prodejny se uplatňuje i ve všech ostatních. Zvykli si třeba v Plzni chodit do KFC, pak bude tuto značku hledat i v Ostravě. Každá provozovna tedy do sítě přispívá svými zákazníky, nemá je jen pro sebe. Společně vytvářejí zkušenosti.

Z hlediska nakupujícího zase není jedno, jestli má věrnostní kartu místního konzumu nebo Tesca s více jak 200 obchody. Či dokonce od Cashback World s 3.000 partnery – prodejny v České republice a na Slovensku.

Proč by měli podnikatelé fungovat síťově? Nedávno jsem na internetu objevil zajímavou charakteristiku současných velmi úspěšných firem. Dá se o nich říci, že vlastně nic nemají a jejich výdělek vychází z poskytnutí sítě a organizace mnoha menším podnikatelům. Posuďte ostatně sami:

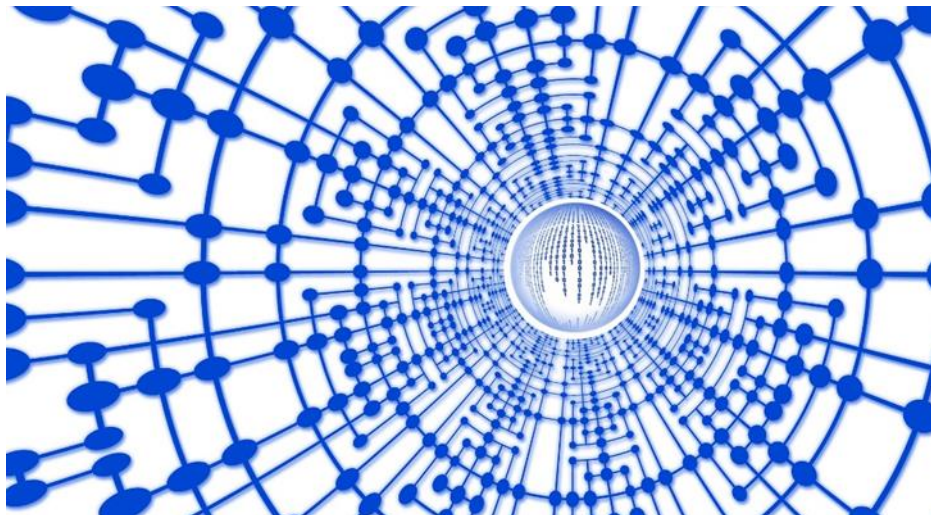
UBER – největší taxikářská firma, která nemá vlastní vozy

FACEBOK – nejpobulárnější médium, které nevytváří vlastní obsah

ALIBABA – největší prodejce, který nemá vlastní prodejny

AIRBNB – největší poskytovatel ubytování, který nevlastní nemovitosti

CASHBACK WORLD – největší nákupní komunita, která neprodává žádné produkty.



Především se ale v podnikatelských sítích sdílí know-how. Není potřeba znovu objevovat to, co už bylo objeveno. Hledat způsoby, jak svůj byznys zorganizovat a jaké nástroje k tomu použít. To všechno už v síti je. Často stačí se jen přidat.

Síťové podnikání tedy umožňuje i malým podnikatelům velmi rychle začít a často (záleží na formě zapojení) i uspět bez velkých nároků na investice. Pro podnikavé lidi tedy síťové podnikání znamená velkou příležitost. Vždy ale samozřejmě záleží na tom, jak rychle zareagujete.

Co se pro to dá udělat? Za prvé se můžete stát členy nějaké fungující síti. V roli podnikatele i zákazníka. Pokud prodáváte nebo poskytujete služby, vstupte do síťových věrnostních systémů. Přivedou vám zákazníky z celého světa.

Můžete si také zakoupit franšizu. Tady už ovšem potřebujete vstupní investici. A můžete se ocitnout ve vzduchoprázdnu, když poskytovatel franšizy skončí, jako se to stalo třeba u stravovacího řetězce Vapiano.

Pokud nemáte žádný produkt, a přesto chcete podnikat, můžete se stát členem prodejní sítě, která zákazníkům nabízí různé produkty. Výhodou je, že všechny informace, které k úspěšnému podnikání potřebujete, dostanete zdarma. Příkladem je například Můj obchod od Makra.

Můžete si také vytvořit síť svých prodejen, provozoven či restaurací. Nemusí to být nákladné, když použijete franšizu, licenci nebo spolupráci.

Nebo vstupte do affiliate programů. Na internetu využijte možnosti doporučovat produkty někoho jiného a vybudujte tak síť, která vám bude dělat reklamu a přivádět zákazníky.

Vytvořte síť svých věrných zákazníků (zákaznický klub) a poskytněte jim nadstandardní hodnoty.

Využívejte ke své práci odpovídající sociální sítě. Dnes už to není jen Facebook, ale řada dalších. Zkoumejte tedy, kam chodí vaši současní nebo potenciální zákazníci, a oslovte je tam.

Je ale potřeba počítat s tím, že sociálním sítím se musíte věnovat aktivně. Jestli přidáte jeden příspěvek měsíčně, nikdo si vás ani nevšimne, natož aby se rozhodl vás navštívit nebo si od vás něco koupit.

Vybudujte si síť svých známých, přátel a spolupracovníků a využijte jejich možností. Stále je to jeden z nejefektivnějších způsobů. Někteří lidé v tom mají zábrany, obávají se, že jde o neetické chování. Ale proč by mělo být? Dříve si lidé pomáhali běžně. Když někomu na vesnici vyhořel dům, ostatní mu ho přišli pomoci znovu postavit. Pokud

potřeboval půjčit nějaké nářadí, vyhověli. Jednou půjčil ten, podruhé mu to zase někdo oplatil.

Bývalo to jednání účelné. Část zabijačky se například roznášela sousedům. Jinak by se jitrnice a jelita zkazily. Ti se zase, když zabíjeli, revanšovali. I bez ledniček tak měli lidé po část zimy přísun čerstvého masa. A stejně tak je dnes účelné jednou požádat o pomoc přítele a podruhé jim pomoci sám.

Nejde přece o nějakou nekalou činnost, nejsme mafie. Jedná se o běžnou spolupráci. A proč nespolupracovat s lidmi, kteří jsou mi blízcí?

Znovu to ukazuje, že úspěšní podnikatelé nedají na to, co si myslí těch 80 % neúspěšných. Neřídí se jejich pověrami a mýty. Jsou si vědomí svého poslání, vize a jdou za svými cíli. Pokud jejich přístup není sobecký, je to k užítku všech.

Dělejte podnikání jinak



Od té doby, co jsem na počátku 90. let začal podnikat, se svět zásadně změnil. Přesto je hodně podnikatelů, kteří nechtějí vidět, že jsme dnes někde úplně jinde, než jsme byli v devadesátých letech, před krizí v roce 2008 a před loňským začátkem epidemie. Běží s ovčím stádem k okraji propasti a na otázku "Proč?" odpovídají: Protože ostatní.

Chcete-li přežít, nebuďte jako oni. Dělejte to jinak. Přijměte nová pravidla nového světa a zajistěte si tak náskok i prosperitu. Udělejte si jasno. To, co teď potřebujete vědět, je:

[jak přijímat výhody a žít jinak](#)

[jak začít podnikat jinak](#)

[jak v podnikání prosperovat jinak](#)



Jmenuji se Miloš Toman a celý život jsem zasvětil hledání a sdílení odpovědí na otázku, jak podnikat jinak 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, způsobu, jak se odlišit od toho, jak to dělají vaši velcí soupeři, globální korporace a řetězce.

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. Především však slouží veřejnosti.

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 „Dělejte podnikání jinak“. Pro své podnikání v něm najdete především najdete dva pilíře každého menšího podnikatele, zaměřeného na úspěch při nízkých nákladech: loajalitu zákazníků a aktivní prodej.