

Miloš Toman

# INTUITIVNÍ MARKETING PRO 21 STOLETÍ

MANAGEMENT PRESS

# INTUITIVNÍ MARKETING PRO 21. STOLETÍ



Miloš Toman

**INTUITIVNÍ  
MARKETING  
PRO 21. STOLETÍ**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Miloš Toman: *Intuitivní marketing pro 21. století*

© Miloš Toman, 2016  
Cover design © Petr Foltera, 2016  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN bude 978-80-7261-399-1**

# Obsah

Úvodem	7
<b>Intuitivní marketing v 21. století</b> (všechno je jinak... nebo ne?)	9
<b>Než se pustíte do detailů</b> (musíte mít pevné základy...)	13
<b>Věřte v úspěch</b> (a ten se zákonitě dostaví...)	20
<b>Pomáhejte bližnímu</b> (a ostatní přijde samo...)	24
<b>Konkurence bez konkurence</b> (mnoho půdy je ještě neobsazeno...)	32
<b>Vaše konkurence je skvělá</b> (a vy se od ní učíte...)	37
<b>Kdo je náš zákazník</b> (a co o něm máme vědět)	42
<b>Budte u nás jako doma</b> (nebo se můžete cítit ještě lépe...)	53
<b>Co je na prvním místě</b> (nekladte na první místo zisk...)	63
<b>Chůva a bezplatný poradce</b> (vděčnost ještě nevymřela...)	70
<b>Budte fanatikem znalostí o svém podnikání</b> (lidé dají na odborníky...)	75

<b>Není reklama jako reklama</b> (nikomu nic nevnucujte...)	81
<b>Reklama na internetu</b> (nová média znamenají nové přístupy...)	89
<b>Budte naladěni pozitivně</b> (očekáváte přece od zákazníka slovo ano...)	102
<b>Pracujte na svých nedostatcích</b> (lež váží více než skála...)	108
<b>Vše špatné je k něčemu dobré</b> (když vám teče voda do bot, přemýšlejte, jak ji využít...)	114
<b>Překvapujte zákazníka</b> (každý má rád příjemné zpestření života...)	119
<b>Věrný zákazník</b> (nejen neuteče, ale také se vámi rád pochlubí...)	124
<b>Chlubte se svými zákazníky</b> (vaši skvělí zákazníci si vás nevybrali jen tak náhodou...)	130
<b>Počítejte do deseti</b> (spor se zákazníkem ještě nikdo nevyhrál...)	134
<b>Ptejte se myslí</b> (nemeditují jenom Indové...)	142
<b>Samotářům nikdo nepomůže</b> (podnikejte síťově...)	150
<b>Pýcha předchází pád</b> (i bohatí musí sloužit...)	154
<b>Dávejte, abyste dostali</b> (jak bohatí bohatnou...)	158
Závěrem	163

# Úvodem

Nakladatelství Management Press, které připravovalo první vydání této knihy, se podařilo najít pro ni charakteristiku, již zřejmě nedokáže nic překonat. Redaktor V. Grus, který knihu připravoval do tisku, nazval totiž intuitivní marketing „marketingem s lidskou tváří“. Možná bych už nemusel ani nic dodávat a samotný termín by pro úvod postačil, ale přece jen bych se rád na chvíli vrátil do doby, kdy Intuitivní marketing vznikal. Tehdy – v roce 2002 – nebylo na trhu tolik marketingové literatury jako dnes. Navíc většina z knih, které se tu daly koupit, přesvědčovala čtenáře, že když navýší marketingový rozpočet o milion dolarů a posílí útvar pár desítkami nových marketérů, nemůže neuspět. Nic pro menší podnikatele, zvláště když teprve začínají a chtějí vědět, jak ten marketing využít bez investic a bez dalších zaměstnanců.

Zkušenost s vlastním podnikáním mi říkala, že zákazníkům je celkem jedno, jestli máte peníze nebo ne a je-li to, co používáte, korektním marketingem podle učebnice. Chtějí dostat odpovědi na své potřeby a problémy, ale nejen je. Jak jsem se mnohokrát přesvědčil, dožadují se také uspokojení svých osobních potřeb, což je například (a především) požadavek na prokazování uznání a úcty. To, co jsem tehdy intuitivně rozeznal jako důležité, dnes potvrzují nejmodernější metody, včetně skenování mozků. Vyplývá z nich, že zákazník se jen zřídka rozhoduje jen na základě racionálních argumentů. A že ty jsou ve většině případů méně důležité než emoce a instinkty.

Za tu dobu, která uplynula od prvního vydání knihy, se svět v některých ohledech podstatně změnil. Používáme mnohem více internet, máme chytré mobily, trávíme spoustu času na sociálních sítích. V e-shopech už nekupujeme jen knihy, ale také čerstvou zeleninu.



Elektronické knihy vytlačují své tištěné předchůdce. Dalo by se tedy říci – a nemálo lidí si to skutečně myslí – že se odpovídajícím způsobem změnil i člověk a homo sapiens byl nahrazen homo digitalis. Jenže náš mozek se nevyvíjel po desítky roků, jak je tomu u počítačů nebo internetových technologií. Jestliže stále používá programy staré statisíce let, pak nemůžeme očekávat, že se během krátkého okamžiku významně přizpůsobí nové době.

Pro marketing malých a středních podnikatelů z toho vyplývá zásadní úkol: Přestat se snažit předělávat zákazníky ke svému obrazu a začít moderní techniku a technologie používat v souladu s nastavením jejich mozků. Netvrďme, že lidé nepotřebují chuť, čich nebo dokonce hmat, protože je na internetu nevyužijí. Že jim stačí „přátelství“ na Facebooku a milují vylidněné samoobsluhy, kde nepotkají človíčka. Že největší uspokojení jim přináší porovnání dvou číselných tabulek s nabídkami. Že nenakupují lidé, ale big data. A že vlastně – jistě jen náhodou – chtějí to, co je pro nás nejpohodlnější a dá nám nejméně práce.

Ve skutečnosti jsme stále tvory společenskými a podle toho se chováme. Máme potřebu se setkávat, komunikovat spolu a získávat od druhých lidí podněty pro své emoční uspokojení. Nejsme roboti, nechováme se tak a především se ve svých rozhodnutích příliš neřídíme racionální logikou. To neznamená, že naše chování je tím pádem nepředvídatelné, ale že má jiná pravidla. A o nich se v této knize dozvíte mnoho zajímavého a užitečného.

Jakkoliv se tedy může intuitivní marketing v záplavě návodů na podnikání v digitálním světě jevit jako poněkud nemoderní, opak je pravdou. Pokud nechcete klouzat po povrchu a toužíte uplatnit celý svůj marketingový potenciál, poskytne vám k tomu všechny potřebné návody a rady. A díky jejich nadčasovosti budete mít v knihovně stále aktuální příručku, z níž můžete čerpat třeba i za deset let.

*Miloš Toman  
listopad 2015*

# Intuitivní marketing v 21. století (všechno je jinak... nebo ne?)

*Svého času byly digitální hodinky velkým hitem. Jejich boom málem zlikvidoval tradiční švýcarský hodinářský průmysl. Každý je chtěl mít a málokomu vadilo, že z číselných údajů se čas odečítá hůře, než když ho ukazují klasické ručičky. Podívejte se teď na ruku. Pokud na ní vůbec nějaké hodinky máte, digitálky to pravděpodobně nejsou.*

---

Když v roce 2003 poprvé vyšla kniha *Intuitivní marketing*, bylo na světě asi tolik pláží jako dnes. Většinou jsme v nich však viděli místo k odpočinku zaslouženém prací věnovanou zákazníkům, ne pracoviště. Na internetu jsme se každou chvíli nesetkávali s výzvami, abychom svůj marketing a prodej zautomatizovali a pak už se jen věnovali zahálce a sledování narůstajícího stavu konta. Na marketingových konferencích se stále dokola neomílaly návody, v kolik hodin publikovat na Facebooku a kde je na webu nejvhodnější místo pro umístění reklamy. Nebylo žádné dělení na digitální marketing – a všechno ostatní, co patří minulosti.

Můžete namítnout, že lidé to chtějí. Kde je poptávka, je i nabídka. Stejně jako jsou spokojeni s neosobními hypermarkety, internetovými prodejny či komunikací výhradně po sociálních sítích. Ale je to skutečně tak? Jsou spokojeni? Obchodní řetězce poslední dobou zmenšují prodejní plochy hypermarketů. Majitelé e-shopů nejen že otevírají kamenné prodejny a výdejny, ale hledají způsob, jak se zákazníci komunikovat „naživo“, třeba s pomocí Skypu. A čím dál tím

více podnikatelů a marketérů si pokládá otázku, jestli je skutečně nutné a přínosné být na Facebooku.

Lidé jsou tvorové společenští. A to už tak dlouho, že zcela určitě nestačí pár let „internetové“ doby, aby svoji přirozenou podstatu změnili. Nebylo by to ani k našemu prospěchu, protože veškerý pokrok, veškerá civilizace, včetně té dnešní digitální, vznikla ze vztahů a komunikace. Máme sice před očima obrazy geniálních vynálezců bádajících osamoceně v laboratoři, aby nakonec posunuli vývoj lidstva o pořádný kus dále, ale i oni byli součástí té neustále se ovlivňující lidské společnosti. Izolace konzervuje. Když na začátku devadesátých let navštívili čeští novináři krajany, jejichž předci se kdysi přestěhovali do Rumunska, zjistili, že žijí v podstatě stejným životem, jako v devatenáctém století. Přestože měli televizi a rádio a četli noviny.

Osud digitálních hodinek ukazuje, že ne všechno moderní je také natolik užitečné, aby to vytrvalo. Časem vyvane potřeba být „in“ a zůstane pragmatická otázka: „Je to lepší, než co jsme měli předtím?“ Nepodezírejte mě prosím ze staromilectví. Právě takové postoje totiž umožňují hledat nová řešení. Hodinky dnes pohánějí baterie a jsou naplněny elektronikou podobně jako digitálky. Jen ukazují čas ručičkami, protože je to přehlednější. A na druhé straně vznikl výnosný byznys s luxusním zbožím, kdy si hodinky zachovávají mechanické strojky právě proto, aby byly výjimečné a odlišné.

V roce 1983 byla jako reakce na záplavu laciných digitálních hodinek představena nová švýcarská značka Swatch, která naprosto popřela zvyklosti tamějších výrobců. Zůstala jen pověstná kvalita, vše ostatní se zcela změnilo. Nové hodinky měly plášť z plastu, pestré barvy a nízkou cenu. Během krátké doby se staly symbolem vzrušujícího a aktivního životního stylu. Dnes je Swatch Group největším výrobcem hodinek na světě a vlastní i drahé značky.

Snaha zautomatizovat marketing a prodej, zbavit ho lidského faktoru a ušetřit si tak práci, tedy funguje podobně jako marketingové digitálky. Na první pohled vypadá moderně a pokrokově, ale ve skutečnosti nám spíš připomíná, že některé hodnoty přetrvávají a nenechají se jen tak odsunout stranou. Potřeba komunikovat osob-

ně, navazovat a prožívat vztahy k nim zcela určitě patří. Nezaměňujeme proto moderní technologie s užitkem. Technika je nástroj, užitek jeho výsledek. Můžeme s výhodou používat e-mail ke komunikaci se zákazníky, ale neměl by to být prostředek jediný. Musíme si totiž uvědomit, že prostředí internetu, jakkoliv na něm nemálo lidí tráví většinu svého času, je stále jen velmi omezeným odrazem skutečného světa.

Stačí si položit otázku, kolik ze svých pěti smyslů na něm využijeme. Zrak a částečně sluch. Chuť, čich a hmat zůstávají stranou. Od některých počítačových nadšenců jsem už dokonce slyšel, že je vlastně k ničemu nepotřebujeme a časem proto zakrní. Zřejmě nevědí, že čich je naším nejrychlejším smyslem (proto v prodejně vonící pečivem okamžitě dostaneme chuť na něco dobrého a začneme bez rozmyslu plnit vozík), že hmatem se přesvědčujeme o realitě a je tedy jakýmsi arbitrem pravosti. Zkuste si ostatně sáhnout na internet. Ochuzovat se tedy o tři pětiny zdrojů informací je jednoduše hloupé. A zvláště v marketingu, který by přece měl usilovat o co nejlepší výsledky. Digitální fanda si může dovolit tvrdit, že mu stačí zrak a sluch. Marketér ne.

Jednou jsem byl na akci věnované internetovému marketingu. Studentka, která na ní přednášela, se publika zeptala, kdo umí zacházet s webovými redakčními systémy. Když jsem se jako jeden z mála přihlásil (je to už nějakých deset let), zaujal jsem ji. „To je chvályhodné, že i tak staří lidé se zajímají o moderní techniku,“ prohlásila. Z jejího pohledu jsem byl zkrátka dědek a daly se ode mě očekávat jen zastaralé názory. Nerad bych, aby právě takto vyzněly i argumenty v této knize. Nejsou založeny na sympatiích a antipatiích, ale na faktech. Úkolem marketingu není předělávat lidi, ale poznávat je a sloužit jim.

Když už mluvím o moderních technologiích, podívejme se na jednu z těch nejnovějších. Skenování mozku s pomocí magnetické rezonance přineslo zajímavá zjištění, jak se lidé rozhodují. Kdyby metoda fMRI nebyla tak příšerně drahá, jistě by se dala použít třeba na posuzování účinnosti marketingových kampaní. Ale i tak, když je menším podnikatelům naprosto nepřístupná, nepozbývají její vý-

sledky hodnoty. Potvrzují totiž, že rozum při rozhodování zákazníků ani zdaleka nehraje prim. Většinou ho předběhnou instinkty a emoce. Proto si lidé kupují, co se jim líbí, a intelekt pak hledá racionální vysvětlení jako alibi, že se rozhodli správně. Moderní technika ověřila, že staré známé mechanismy, které jsme vnímali a používali spíše intuitivně, skutečně fungují.

Svět je tedy jiný, než byl v roce 2003. Spousta věcí se změnila. Přibýly nové technologie. Steve Jobs od té doby změnil náš život, jak si předsevzal, a přinesl lidstvu chytrý telefon a další užitečné nástroje. Vznikl Facebook a rozrostl se na nějakých 1,5 miliardy uživatelů. Elektronické knihy se stávají běžnou součástí naší knihovny. Nikdy nebylo snazší natočit video a zpřístupnit ho divákům. Na druhé straně ale pod tenkou civilizační slupkou stále fungují mechanismy, z nichž ty nejmladší mají za sebou nějakých 200 000 let. Pokud chcete, aby váš marketing nebyl jen moderní a módní, musíte s nimi počítat a také je maximálně využívat.

### **Pamatujte si:**

1. Zaměřte se na účinnost marketingu, ne na samoučelné efekty a módní nástroje.
2. Snažte se své zákazníky poznat a pochopit, ne předělat podle svých potřeb.
3. Nevěřte, že existují nějaké zázračné marketingové a prodejní systémy, které za vás udělají všechnu práci, a raději si vyhrňte rukávy.

## Než se pustíte do detailů (musíte mít pevné základy...)

*„Pokud se člověk vydá na cestu vedoucí k uskutečnění svého snu, postupuje po ní s důvěrou kupředu a pokouší se žít tak, jak si předsevzal, dočká se úspěchu v přiměřené době. Pokud jste si vysnili vzdušné zámky, vaše práce nesmí přijít vniveč. Váš cíl je v pořádku, musíte ho ale postavit na solidní pevné základy,“ napsal americký filozof Henry D. Thoreau.*

---

**P**odnikání není žádná procházka růžovou zahradou. Hezké dny střídá nečas, příjemnou práci úkoly, které se také musí splnit, i když na ně nemáte náladu. V pondělí získáte skvělého zákazníka a v úterý vás tři odmítnou. Co vlastně ty úspěšné udržuje na cestě, zatímco jiní se vzdávají a padají do příkopů? Proč někoho obtíže zastaví, zatímco jiný se nadechne a jde dál? Ta trojice sudiček věštících úspěch se jmenuje vize, poslání a strategie.

Když o nich mluvím s lidmi, kteří se dožadují rady, jak oživit nebo dokonce zachránit své podnikání, často od nich slyším, že to jsou jen fráze, vhodné tak pro velké firmy. „Já potřebuji konkrétní kroky, ne pěkné řeči,“ říkají. Jen s obtížemi je přesvědčuji, že bez těchto „pěkných řečí“ nemají šanci na úspěch.

Kdysi jsme se s kamarády rozhodli, že si uděláme túru jen tak nazdařbůh. Na nejbližším vhodném místě jsme z cesty odbočili do lesa. Terén se rychle zhoršoval, prodírali jsme se ostružiním, přelézali padlé stromy a málem zapadli do bažiny. Když jsme se pak unavení a poškrábaní po třech hodinách konečně vyškrábali z houští, zjistili jsme, že stojíme nedaleko místa, kde naše anabáze začala. Nevíte-li, kam jdete a co chcete, vaše podnikání se podobá oné strastiplné cestě

lesem. Po letech námahy pak můžete zjistit, že jste zase tam, kde jste začali, unavení a bez chuti pokračovat. Budete mluvit o nedostatku štěstí, o zlé hospodářské situaci nebo o špatné politice vlády, ale ve skutečnosti jste jednoduše neměli před sebou nic, co by vás tím lesem protáhlo na druhou stranu.

Mnoho lidí se domnívá, že dostatečnou motivací je, když musí zaplatit hypotéku, školy dětem a leasing auta. Podle toho si vybírají práci nebo podnikání. Zajímá je pouze, jestli vydělají dostatek peněz. Pak si často stěžují, že jejich život je jednotvárný a postrádá vyšší smysl. Jak by ho také mohl mít, když se soustředí jen na výdělek? Jiní zase přemýšlejí, jak dělat, jen co je baví. Sice jsou na tom o něco lépe, protože jim nehrozí vyhoření, jenže se nezřídka stává, že si sice podnikání náramně užívají, ale peníze ne a ne přijít.

Úspěšné lidi nemotivují peníze ani zábava, ale víze a poslání. Jde o propojení vlastních ambicí a jejich širšího, řekněme společenského dosahu. Nic, z čeho máme užitek, nemůžeme totiž dělat jen pro sebe. Víze a poslání se obvykle zaměřují vysoko, proto někomu mohou připadat přehnané a málo reálné, jako ty pověstné vzdušné zámky. Pokud se však budete držet při zemi, zřejmě přes trávu neuvídíte, kam vlastně jít.

Když Steve Jobs lákal Johna Sculleyho z Pepsi-Coly, aby šel řídit firmu Apple, řekl mu: „Chcete prodávat do konce svého života sladkou vodu? Nebo chcete pracovat se mnou a pomoci mi změnit svět?“ Výrobky firmy Apple, zejména iPhone, skutečně podstatně změnily náš život. Přeháněl tedy Jobs?

Povšiml jsem si však, že nemálo podnikatelů se velkých myšlenek bojí. Snad za to může naše výchova, kdy většina rodičů nabádala (a pořád ještě nabádá) své děti, aby byly skromné a nikam se netlačily. Známý cestovatel Miroslav Zikmund si nedávno v rozhovoru pro Český rozhlas postěžoval, že z našeho života mizí skromnost. Když se však s Jiřím Hanzelkou coby čerství inženýři rozhodli pro cestu kolem světa a požádali Tatru, aby jim za tím účelem půjčila nejnovější model luxusního vozu, šlo snad o projev skromnosti? Kdepak, byla to víze, a to nikoliv nejmenší.

Nenechte si tedy vnutit představu, že na velkých vizích není něco

v pořádku. Jak se říká, malé cíle přinášejí malé výsledky a udělají z vás malé lidi. Velké vize a cíle vychovávají velké osobnosti, jako byl třeba Tomáš Baťa. Nikdo z nás není hotový. Nevěřte, že lidi nelze předělat. Jistě, chcete-li je měnit proti jejich vůli a přesvědčení, nepodaří se vám to. Ale je-li změna v souladu s tím, co vidíte před sebou, ani si za čas neuvědomíte, jak moc už se lišíte od člověka, který s takovou vizí poprvé přišel.

Jsou-li vize vzdušné zámky, o kterých hovořil Thoreau, pak cíle a strategie tvoří pevné základy, na něž je postavíte. Mnoho velkých myšlenek zůstalo neuskutečněno, protože jejich autoři je nedokázali stáhnout na zem a přimět je, aby nesly užitek. Zním lidi, kteří mají hlavu v oblacích, ale neumějí se uživit. A to včetně těch, kteří sami sebe považují za podnikatele. Jednou z důležitých vlastností úspěšných je totiž cílevědomost. Zamysleli jste se někdy nad tím, co vlastně toto slovo znamená? Neříká nic jiného, než že si je takový člověk vědom svého cíle. A že proto nutně musí nějaký mít. Vize je tedy hvězda na obzoru, strategie cesta k ní a cíl itinerářem vašeho postupu.

Podnikatele, firmu i marketingové aktivity bez strategie poznáte docela snadno. Před časem jsem například napsal o jednom portálu, že žádnou nemá. Jeho marketingový ředitel mi odpověděl: „Naší strategií je být pro všechny!“ Jestliže tedy od někoho uslyšíte (včetně sebe sama), že nabízí všechno všem, můžete si být jisti, že byste zde strategii marně hledali. Menší podnikatele k tomu obvykle vede představa, že strategie nutně vznikají v prosklených kancelářích nacházejících se v posledním patře newyorského mrakodrapu, že je vytváří a schvaluje řada nákladně oblečených lidí, vyjadřujících se nerosozumitelným „harvardským“ jazykem. Co je ale nepochopitelného a nedosažitelného třeba na strategii živnostníka – brašnáře, kterého zachránila od krachu a exekutorů? Na svém webu napsal: „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.“ Takové rozhodnutí může přece udělat každý z vás.

Co k němu potřebujete? Za prvé vědět, kdo je váš zákazník nebo na koho se chcete nově obracet. Být pro všechny znamená nebýt při-



tažlivý pro nikoho. Na první pohled se možná zdá, že užším zaměřením se nutně připravíte o část zákazníků, ale jde jen o optický klam. Bohatí lidé přece nekupují to samé, co chudí. Seniori mají jiné požadavky než mládež. Ženy nakupují jinak než muži. Ve snaze zaujmout všechny se naopak stanete pro většinu lidí nezajímavými.

Víte-li, komu chcete prodávat, pak také snáze přijdete na to, jak. Dovozece luxusních kabelek si mi například postěžoval, že nejdou na odbyt. Jak by také šly, když je dodával do prodejen, kde ostatní zboží bylo k mání za polovinu jejich ceny. Zákaznice měly jasnou představu, kolik zde chtějí utratit, a mnohem dražší zboží je nijak nelákalo. Logicky byl tedy přesun do prodejen vyšší úrovně, kam chodí nakupovat jiný druh zákazníků, tou nejlepší strategií. Internetové prodejny potravin s dovozem nákupu až ke dveřím mohly vzniknout jen proto, že se soustředily pouze na obyvatele velkých měst. Kdyby chtěly obsáhnout všechny, náklady by je brzy zlikvidovaly.

Zajímavou strategií pro výrobce je vytvořit si vlastní odbytovou síť. Většinou však namítají, že každý se má držet svého kopyta, dělat, co umí, a tak jen nenápaditě dodávají do cizích prodejen. Nejsem přesvědčený, že podobná dělba práce je vždy nejlepším řešením. Obvykle totiž obchodníci stlačí nákupní ceny tak nízko (v tom umění zvláště vynikají globální řetězce), že sotva přežíváte. Navíc si vytvoříte silnou závislost, takže pak nejste schopni se z tohoto nerovného vztahu vymanit.

Je to už pár let, co jsem doporučil firmě vyrábějící zmrazenou pizzu, aby si vytvořila síť stánků, kde ji ohřejí a podají zákazníkům do ruky. Přestože se potýkala s klesajícím odbytem a tržbami (dodávali totiž hlavně supermarketům), raději sáhla po rozšíření výroby o knedlíky, které pak opět za nízké ceny nabídla řetězcům. To výrobce párků, jenž začal nedávno úspěšně budovat síť stánků s hot dogy, má více odvahy. K rozšiřování používá formu franšízy, takže ani nemá přehnané náklady. Také síťový marketing je v mnoha případech výhodným a levným řešením, i když u nás nemá bohužel příliš dobrou pověst.

Než však začnete prodávat, je také zapotřebí podívat se na produkt. Na internetu se občas dozvídám, že na něm vlastně nezáleží.

Stačí prý dobrý marketing. Zvláště v tom vynikají někteří „infopodnikatelé“, nabízející za přehnané peníze brak bez informační hodnoty. Ale protože se navzájem doporučují a marketingově podporují, ne jeden zákazník se přece jen nechá zlákat. To však není cesta pro vás. Pevně věřím, že chcete podnikat nejen poctivě, ale také dlouhodobě. Že za sebou nemíníte nechávat „spálenou zem“, kam už se nikdy nemůžete vrátit. Proto musíte produktu věnovat náležitou pozornost.

V první řadě by měl být užitečný. V televizním pořadu „Den D“ se například o peníze investorů ucházel člověk, který chtěl prodávat luxusní louskáček na ořechy. Byl založen na principu šroubového lisu, takže si jistě umíte představit, že byste jej raději nechali zahálet na krbové římse (nebo kde doma vystavujete zbytečnosti), než ho pustili do kuchyně. Nic na tom nemění informace, že autor ho vyvíjel ve spolupráci s vysokou školou a nechal si princip patentovat. Jestliže zákazník něco nepotřebuje a nechce, nekoupí si to ani s deseti patenty.

Začínající podnikatelé by se pak měli držet zásady, že nejlepším produktem je to, co se osvědčilo jim a ukázalo se pak být užitečným i pro ostatní. Nemálo startupů totiž připomíná dot-com horečku z přelomu tisíciletí, kdy zakladatelé firem, o něž se rvali investoři, marně přemýšleli, co vlastně budou na tom internetu dělat, aby jim to přineslo peníze. I z malého, ale užitečného nápadu může vzniknout světový byznys. Tomáš Baťa začal s „baťovkami“, lehkými a lacinými botami s textilním svrškem. Ale s mýdlovou bublinou, ze které po propíchnutí nic nezbyde, se těžko stanete úspěšnými. Nejsem také přesvědčený, že raketová globální expanze je tím nejlepším způsobem, jak vytvořit dobrý podnik. Některé startupy už pár let jen polykají peníze, ale jejich majitelé říkají: „Teď nemáme čas vydělávat, musíme rozšiřovat byznys.“ A pak si v médiích stěžují, že je zlí investoři vyhnali z firmy.

Váš produkt (a marketing kolem něj) by také měl být originální, odlišitelný od konkurence. Nebo dokonce tak jedinečný, že ani žádnou konkurenci nemá. Často se hovoří o „strategii modrého oceánu“, což je právě ta cesta, jak se konkurenčnímu boji vyhnout. Není sa-

mozřejmě nijak snadná. Kdyby byla, všichni by se po těch modrých oceánech plavili, neohrožováni žádnými konkurenčními plavidly. Chce to zkrátka neotřelý nápad.

Zaujala mě například firma dovážející italská vína. Takových je u nás jistě spousta. Jenže oni zvolili trochu jinou strategii. Jednak pro své zákazníky objevují neznámé malé vinaře, jednak své úlovky prodávají formou bedýnek. Odběratelé tak dopředu nevědí, co dostanou. Mohou se těšit na překvapení a také se seznamovat s víny, které by možná nikdy ani neochutnali, kdyby je viděli v normální nabídce. Zákazníky tedy nejsou lidé, kteří chtějí koupit to nejlepší nebo naopak nejlevnější, ale milovníci překvapení a nenadálých objevů.

Možná si teď říkáte, že zrovna vy máte bohužel takový produkt, se kterým nic nového a originálního nevymyslíte. Nejste sami. Problém však není v produktu, ale v myšlení. Můžete si být jisti, že všichni autoři jedinečných strategií na začátku viděli jen jednu možnost, jak svůj byznys dělat. Ale měli vizi a nevzdali se. Vezměte si z nich příklad. V žádném případě se však nepouštějte do napodobování a nevěřte na zaručené šablony úspěchu. Na internetu jich najdete pěknou řádku. „Napište e-book podle mého příkladu a zbohatnete, jako jsem zbohatl já!“ čtete například. „Udělejte web přesně podle mého vzoru,“ láká vás jiný podnikatel, „a budete úspěšní. Mně přinesl velké peníze.“ Jeden čas byl internet plný stránek se třemi videi a přihláškou na seminář, který se koná jen jednou ročně. Podíval jsem se na první dvě, pak už to byla ztráta času. Lidi samozřejmě zajímá ten, kdo s nápadem přišel jako první, ostatní už považují jen za imitátory.

Také cíle jsou důležité. Když jdete za hvězdou, máte pocit, jako byste se k ní nijak nepřibližovali. I vize také vypadá vzdáleně a neuchopitelně a hodně lidí nedokáže vytrvat tak dlouho, aby se jí dotkli. Proto používáme cíle coby popis a vymezení jednotlivých etap. Nejsou neuchopitelné jako vzdušné zámky. Říkají, čeho konkrétně a v jakém čase máte dosáhnout. To je důležité. Na začátku můžete čekat na inspiraci, ale jakmile se vydáte na cestu, je třeba si všímat milníků. Jednak proto, abyste viděli, že skutečně dosahujete pokroku. Jeden krok z milionu ani nepoznáte, ale jeden z deseti už určitě ano. Cíle jsou však důležité také k tomu, abyste mohli oslavovat.

Ano, čtete dobře. Chvalte se a slavte konec každé etapy, posílíte tím vlastní motivaci. Zvláště když to nikdo jiný za vás neudělá.

Je dobré naplánovat si několik kroků dopředu, abyste se zčista jasně neocitli bez cíle. Vzpomínám si na podnikatele, který si stanovil hodně náročný cíl (myslím, že v něm bylo místo i na luxusní mercedes a vilu s bazénem), usilovně pracoval a nakonec ho dosáhl. Sotva měl auto a dům, s jeho do té doby prosperující firmou to najednou šlo od desíti k pěti. Neměl k čemu směřovat, práce ho přestala bavit a polevil s úsilím. Ocitnout se bez cíle tedy není nic příjemného. Zvláště pokud ani vaše vize nesahá dále.

Zopakujme si, co je opravdu důležité. Mějte vizi jako zářící hvězdu na svém obzoru. Najděte si k ní cestu, po které půjdete pokud možno sami, ne v davu konkurentů. A naplánujte si jednotlivé úseky, abyste věděli, co máte za sebou a co před sebou. Jak na to, to se dozvíte v dalších kapitolách knihy.

### **Pamatujte si:**

1. Nebojte se velkých vizí, jen takové mohou změnit váš život.
2. Plánujte si jednotlivé etapy tak, aby byly konkrétní a měřitelné.
3. Vyhledávejte originální cesty ke svým cílům, abyste se nemuseli tlačit mezi konkurencí.

# Věřte v úspěch (a ten se zákonitě dostaví...)

*Na začátku dvacátého století se v tisku běžně objevovaly odborné články, které dokazovaly, že letadla těžší vzduchu nemohou vzlétnout. A i kdyby se jim to podařilo, neunesou kromě pilota žádnou užitečnou zátěž, dodávali odborníci. Ještě v roce 1903, několik měsíců před úspěšným letem bratří Wrightů, dokazoval věhlasný profesor Newcomb nemožnost létání. Za to, že dnes běžně cestujeme Boeingy nebo Airbusy, vděčíme několika lidem, kteří věřili, že stroje těžší vzduchu létat mohou.*

---

**N**eznám žádného podnikatele, který by nechtěl být úspěšný. Dobře však víme, že každý kluk touží být automobilovým závodníkem, ale jen málokdo se jím v dospělosti stane. Víme, že děvčata sní o životní dráze modelky, ale skutečně úspěšné modelky můžeme spočítat na prstech jedné ruky. Jen chtít nebo toužit tedy nestačí. Kdyby víc nebylo třeba, nekončily by každý rok stovky a tisíce podnikatelů s prázdnýma rukama a hromadou dluhů. K úspěchu tedy zřejmě potřebujeme ještě něco navíc. Nejde však o známosti, ostré lokty nebo lstivost, jak se vás snaží přesvědčit obecné mínění. To jsou všechno faktory negativní a těžko od nich čekat, že přinesou něco tak pozitivního, jako je úspěch. Nenechte se zmást jejich zdánlivou užitečností – vzestup na nich založený má jen krátké trvání a pády bývají o to horší.

Pro úspěch v podnikání potřebujete něco daleko pevnějšího a pozitivnějšího, a tím je *víra*.

Mnoho lidí, zvláště v naší sekulární společnosti, ji chápe jako něco, co patří jen do sféry náboženství a zcela jistě nemá nic spo-

lečného s tak praktickým oborem, jako je marketing. Jsou pak překvapení, když se přesvědčí, že víra provází celý jejich život bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou nábožensky založení. Neříkáme snad „Věřím, že mi ten vlak neujede...“, nebo „Věřím, že se po cestě nic nestane...“? Sedáme-li do letadla, věříme, že piloti jsou lidmi na svém místě a že nás bez úhony dopraví k cíli. Věříme, že nás partner nebo partnerka miluje (jak by to asi šlo dokázat?).

Víra tedy vyjadřuje očekávání, které nemůžete založit na důkazech. Nelze přece dopředu na sto procent vědět, že budete v podnikání úspěšní, i když je pravdou, že banky by to jistě přivítaly. Nelze říci, že když splníte nějaké předem dané předpoklady, budete mít zaručený úspěch (přestože miliony marketérů a prodejců takové postupy stále hledají). Můžete vedle sebe postavit dva podnikatele se stejnými výchozími podmínkami a zjistíte, že jejich výsledky jsou různé. To, čím se budou lišit, je víra v úspěch.

Takový plukovník Sanders musel mít jistě silnou víru, když ve svých 62 letech začal objíždět restaurace a nabízet jim recept na smažené kuře. Byl totiž více než tisíckrát odmítnut, než se prosadil a založil dnes všeobecně známý řetězec KFC.

V oblasti náboženství se můžeme přesvědčit, že čím více člověk věří, tím horlivější ve víře je. Nejinak je tomu i u vaší víry v úspěch. Podnikatel bez víry sice chce uspět, ale často ho zastaví první překážka. Nebo na začátku vzplane jako papír, ale za chvíli už jeho aktivita opadne. Jsou lidé, kteří po krachu svého podnikání prohlašují, že to celou dobu věděli. Jejich negativní víra je svazovala a nedala jim uspět. Zkuste dojít k cíli, když vás někdo drží za nohy a přesvědčuje, že to s vámi špatně dopadne! A co teprve, když se tak chová člověk, kterému nejvíce věříte – vy sami. Máte-li však víru v úspěch, nedá vám zastavit se na překážkách, nedá vám zlenivět a vyhořet a nenechá také ve vaší mysli žádné místo pro negativní obavy.

Možná vám přijde, že je to tak trochu fanatický přístup, neohlížet se na obavy a překážky. Jistě se najde mnoho lidí, kteří budou považovat za hloupost nevidět problémy a nepočítat s nimi. Budou vám tvrdit, že se bez rozmyslu vrháte do nebezpečí – a že podle toho dopadnete. Tito lidé však zaměňují odvážnost s lehkomyšlností. Lehkomyšlnost

si překážek opravdu nevšímá, a proto o ně zakopne. Vaše víra spojená s odvahou srdce však překážky vidí, jenom je nezveličuje.

Podívejme se na běžecskou překážkovou dráhu. Mají zde snad překážky za úkol běžce zastavit nebo zlikvidovat? To jistě ne, naopak, překonáním každé z nich se závodník blíží k cíli. A slyšeli jste snad někdy nějakého běžce, že by mumlal „Tam nedoběhnu“? Všichni naopak pevně věří, že budou první. Když ostatně jejich trenéři dávají interview, hovoří především o víře a psychice, ne o fyzických předpokladech vítězství.

Víru probouzejí a posilují příklady. Povšimněte si, že když je v atletice překonána nějaká „nedosažitelná“ hranice, v krátké době ji pokoří i další sportovci. Teď už věří, že je to možné, a proto se jim to podaří.

Vaše víra v úspěch musí letět před vámi, vznášet se nad překážkami a ukazovat vám cestu. Zapne váš mozek v okamžiku, kdy uvidí problém, a bude ho tak dlouho pobízet, až vymyslí, jak ho překonat. Víra vám nedá přehlédnout něco, co by vám mohlo dopomoci k úspěchu. Nedá vám také sklouznout k metodám, které sice rychle naplní kapsy, ale někomu jinému budou ke škodě, nebo jimi rovnou porušíte zákon. Naplní váš život usilovnou činností a vyloučí z něj neužitečné lelkování. Lidé bez podnikatelské víry a vize se často neúspěšně moří s různými diáři a systémy plánování času. S vírou to jde samo.

Silná (nikoliv však slepá) víra vám umožní dělat svoji práci naplno, na sto procent. Budete-li věřit na 99 %, nestačí to k úspěchu. Když se Hernando Cortéz vydal dobýt říši Aztéků, spálil za sebou loď. Věřil svému cíli natolik, že si nenechal žádné ústupové cesty. Vy to dělat nemusíte, ale věřte, že žádná jiná možnost než vítězství pro vás neexistuje – a skutečně pak v sobě objevíte síly, o nichž jste ani nevěděli. Myslete si o svých schopnostech a možnostech, co chcete, ale pravděpodobně je zatím nevyžíváte ani z poloviny. Před časem jsem absolvoval chůzi po žhavém uhlí a tento zážitek mě přiměl k otázce, kde jsou vlastně hranice toho, co dokážu. Věřte tedy i vy, že jste schopni velkých věcí, pokud se nebudete sami srážet do prachu nebo nedáte raději přednost pohodlnému křeslu.

Včera jsem v televizi sledoval příběh jednoho majitele restaurace. Dostal dobrou radu, jak ji pozvednout a zřejmě zachránit před krachem. Jeho reakce? „Mohlo by se to zkusit,“ řekl s nepříliš velkým nadšením. Takový přístup mu jistě mnoho nepomůže. Věřte-li v úspěch, pochopíte jistě, že pro něj musíte hořet. Představte si, že v promrzlé chatě zapálíte oheň v kamnech a položíte na ně konvici. Ani uhasínající žhavé uhlíky, ani skomírající ohýnek nevytopí chladnou místnost a neohřejí vodu na čaj. Budete sedět v kožichu u kamen a bát se pohnout, aby vám nebyla ještě větší zima. Teprve plápolající oheň způsobí, že poklička konvice začne poskakovat a vy odhodíte kožich a dáte se do práce.

Tak je to i s vaším nadšením. Bude-li, v souladu s vaší vírou, plápolat, nebude vám těžko dobývat úspěchů. Nemějte obavy, že vás okolí bude mít za ztřeštěnce a blázny. Podnikatel plápolající nadšením přece nemusí poskakovat na ulici a řídit se autem s pedálem plynu na podlaze. Vaše nadšení prozradí oči, vaše řeč a projeví se také na vašem sebevědomí. Plápolající člověk nemůže totiž nebýt sebevědomý. Tak jako se nelze současně usmívat a myslet na smutné věci, tak nemůžete hořet nadšením a nevěřit sami sobě.

Narušené sebevědomí je vůbec rozšířenou překážkou úspěchu, a to nejen v podnikání. Jedinců s nízkým míněním o sobě samých je kolem nás, bohužel i díky výchově od dětství, neuvěřitelně mnoho. Změna není snadná, ale můžete použít, pokud se vás to týká, právě tuto cestu. Tedy věřte a hořte – a úspěch se zákonitě dostaví.

### **Pamatujte si:**

1. Předpokladem zdatu vašeho podnikání je víra v úspěch a ve vaše schopnosti.
2. Nestačí, aby vaše víra jen doutnala. Musí ve vás plápolat jako plameny ohně.
3. Překonáváním překážek se blížíte k cíli. Jejich obcházením ničeho nedosáhnete. Jděte proto stále kupředu.



# Pomáhejte bližnímu (a ostatní přijde samo...)

*Praktiky obchodníků, kteří na bezplatných „poznávacích zájezdech“ využívají pocitu vděčnosti a nabízejí lidem předražené zboží, si vynutily několikrát zpřísnění zákonů. Svým bezohledným postupem, který směřuje pouze k uspokojení jejich touhy po zisku, bez ohledu na zájmy zákazníků, si tak tito obchodníci sami pod sebou podřezávají větev. Vy k nim jistě patřit nechcete.*

---

Zamysleli jste se někdy nad tím, co je cílem vašeho podnikání? Zkusíte-li to, kupodivu zjistíte, že nejde v první řadě o potřebu být finančně zabezpečený (toho lze většinou jistěji dosáhnout v roli zaměstnance), touhu po dobrodružství (můžete ji lépe naplnit třeba lezením po skalách) nebo samostatnost a nezávislost (podnikatel jí má kupodivu velice málo). Nakonec zřejmě dojdete k poznání, že ať se na to podíváte z kterékoliv strany, vaše podnikání směřuje k uspokojení potřeb jiných lidí – vašich zákazníků. Teprve od toho se odvíjí vše ostatní. Neboť uspokojíte-li potřeby svých zákazníků, oni vám poskytnou své peníze a ty vám zase dají nezávislost a jistoty. Navíc je pátrání po potřebách lidí docela zajímavým dobrodružstvím.

Někdo si to možná nemyslí. Zaujalo mě, kolik se mezi vyznavači adrenalinových sportů najde marketingových manažerů a manažerek. Já jsem přesvědčen, že marketing přináší vzruchu dost a dost. Ale ve velkých firmách jde zřejmě o nudnou činnost, spočívající zejména v přemýšlení, jak utratit letošní rozpočet. Povšimněte si, že tito marketeři chtějí mít špičkovou reklamu, spokojí se však s jejími průměrnými výsledky. Menší podnikatel by měl ale přemýšlet přesně

opačně. Nenechte se proto připravit o radost z marketingu, nedělejte z něho automat.

Uspokojíte-li tedy potřeby zákazníků, uspokojíte i vaše potřeby. Dáte-li na první místo to, co chcete hlavně vy, nezískáte nic. Ta myšlenka není nijak nová. Vaší smůlou je, že ji v tuto chvíli zcela jistě vyznávají další miliony podnikatelů. Je tedy sice důležitá, ale sama o sobě vám asi nic moc navíc nepřinese. Na to, aby mohla být užitečná vám, jako uživateli intuitivního marketingu, je třeba ji ještě doplnit jedním slovem. To slovo zní *upřímně*.

Teď se jistě zarazíte. Že by takové jedno obyčejné slovíčko mělo moc, která vám dá zvítězit nad globálními společnostmi, pro něž není milion dolarů vynaložený na velkolepou reklamní akci ničím mimořádným? A že by ten výraz vůbec patřil do podnikání? Vždyť tady se více cení nehybná tvář hráče pokeru. Věřte nebo nevěřte (ale raději věřte), je to tak.

Početný marketingový personál vašeho velkého konkurenta, třeba nějaké globální společnosti, totiž touží ukázat své schopnosti, svou kreativitu, získat obdiv kolegů a tučnou prémii. Teoreticky ví, že to všechno je svázáno s uspokojením potřeb zákazníka, ale potřeby má uspokojovat firma. Jinak to přece ani nejde. Společnost však vřelé city k zákazníkovi chovat nedovede. Může je s různou mírou úspěšnosti předstírat, vyjadřovat reklamou, může je propagovat sloganem, ale nemůže to zákazníkovi pěkně srdečně a lidsky říci z očí do očí. Esence člověčenství jí uniká.

Co však je upřímnost ve vztahu k zákazníkovi? Nenašel jsem lepší vyjádření a dovolím si proto parafrázovat Bibli: *Znamená to celým svým srdcem a celou svou myslí toužit po uspokojení zákazníka*. Ne tedy chladně kalkulovat působení na city, ne podvolit se nutnosti, se zaťatými zuby a křivým úsměvem na tváři, jak to dělá spousta lidí po celém světě. Jde o snahu založenou na citu, který vás prostoupí, který ovlivní vaše myšlení i jednání. Chcete-li praktikovat intuitivní marketing, musíte srdcem toužit po zákaznickově blahu.

Nejednou jsem slyšel názor, že jde o obtěžování. Zákazník prý nestojí o naši láskyplnou péči, má rád samostatnost a anonymitu. Uznává, že se najdou i takoví nakupující, ale jde většinou o jedince, kteří

trpí nějakými komplexy a strachem z lidí. Tento pohled na prodej ostatně šířily řetězce, protože ve své době odpovídal jejich potřebě. V prázdných halách, kde se zákazník potkával pouze se zaneprázdněnými a nevrlymi pokladními, šlo jen obtížně o nakupujícího nějak pečovat. Ale když přišla krize a počet zákazníků se začal zmenšovat, najednou v supermarketech „objevili“, že jsou vlastně obsluhované úseky žádané, a začali je rozšiřovat.

Většina nakupujících je naopak velice ráda v centru vaší pozornosti a péče. Podívejme se na příklad z prodejny, jak se může lišit obyčejné vyhovění zákazníkovi od *upřímné* služby.

V prvním případě se na zákazníka hned u vchodu vrhne prodavač a ptá se na jeho přání ještě dříve, než stačí zavřít dveře. Nakupující – muž nejistě prohlásí, že potřebuje košili. Prodavač beze slova hodí na pult několik balíčků a s pohledem upřeným někam ke stropu čeká na zákaznickou reakci. Ten probere nabízené košile a pokrčí rameny. Prodavač sebere balíčky, vrátí je do regálu a otráveně se zeptá, zda má zákazník ještě nějaké přání. Muž zavrtí hlavou a odchází.

Ve druhém případě prodavač vyčkává za pultem a osloví zákazníka teprve tehdy, když k němu přistoupí. Pokud by si dlouho váhavě prohlížel vystavené zboží v prodejně, přešel by jistě k němu a zeptal se, zda mu může pomoci. Nyní je však zákazník – muž už u pultu a nejistě se ptá na košile. Prodavač pochopí, že nakupující nemá zřejmě s pořizováním oblečení zkušenosti a neví si rady. Proto se zeptá, k jakému účelu má košile být, k jakému obleku ji bude nosit a další podrobnosti. Až na základě těchto informací nabídne zákazníkovi vhodné zboží a doporučí doplňky (kravatu, sponu a podobně). Dá mu osobní vizitku s telefonním číslem, aby zavolal, pokud by nastal nějaký problém. Zákazník odchází s třemi košilemi, kravatou a sponou, ale také s odhodláním, že právě tady bude vždy nakupovat.

V prvním případě měl sice prodavač na počátku snahu prodat, projevil ji však jen osamělým výpadem vůči zákazníkovi. To samo o sobě je ale chyba, protože nakupující nemají rádi taková okamžitá přepadení. Určitě jde o pozůstatek zkušeností z doby dávno minulé, kdy za rohem mohl číhat medvěd nebo nepřítel. Co je však nejdůleži-

tější, po první obecné nabídce pomoci už nenásleduje nic. Pro tohoto prodavače je zákazník jako zákazník a jeho činnost se proto omezuje na podávání vyžádaného zboží. Neudělá nic navíc. Snad se řídí zásadou „pracuji jen do výše svého platu“, aniž by si uvědomoval, že ten je přece závislý na tržbách.

Ve druhém případě prodavač poznal, že zákazník potřebuje poradit, a věnoval se mu tak, jako by se věnoval příteli nebo sobě. V tu chvíli ani nepřemýšlel, kolik utrží, ale myslel na zákaznickovu spokojenost. Jak je vidět, vyplatilo se mu to.

Jestliže je tedy u nás plno samoobsluh, není to proto, že je lidé milují. Mají špatné zkušenosti s prodavači, a to už od dob socialistického obchodu. Dnes se bohužel v mnoha případech jejich chování a nadšení pro zákazníky nijak nezměnilo. Nejde tedy o obecný trend, jak by se mohlo zdát. Třeba ve Francii si lidé rádi vystojí i frontu na čerstvou bagetu a vůbec jim nevadí zapojit se do rozhovoru mezi jiným zákazníkem a prodavačem. Není tam o nic více extrovertů než u nás, ale zde se bohužel většina prodavačů zmůže jen na „Co to bude?“. Máte-li tedy pultovou prodejnu, uvědomte si, že sice přináší zajímavé možnosti pro zvýšení tržeb, ale bez kvalitních zaměstnanců a vašeho přístupu to není nic platné.

Ale aby to nakonec nevypadalo, že vidím jen špatné příklady, mám tu i příjemnou zkušenost. Jednoho rána mi najednou přestala fungovat tiskárna a tak jsem rychle sháněl náhradu. V prodejně, kam obvykle chodím, jsem narazil na prodavače, kterého jsem tam ještě neviděl. Říkám-li narazil, nemám tím na mysli nic nepříjemného – ba právě naopak. S tak dobrým přístupem jsem se už dlouho nesetkal. Choval se aktivně, hovořil spíše rychle než rozvláčně, ale nebyl upovídáný a každé slovo sedělo. Podívejme se, jak na to šel:

Nejdříve mi pochválil moji volbu nekupovat tak narychlo zbytečně drahé zařízení.

Pak mi doporučil jako nejlepší řešení vystavenou tiskárnu (mám pocit, že to v dané kategorii byla jediná). Ale podle toho, jak zdůvodnil její kvality, jsem coby zákazník získal pocit, že si nemohu vybrat lépe.

Zdůraznil, že v tomto případě za své peníze dostanu více, než je běžné.

Vysvětlil mi, že do této tiskárny mohu používat recyklované náplně, a stručně, ale výstižně popsal jejich výhody.

Upozornil mě, že k tiskárně je třeba dokoupit USB kabel a hned se mě zeptal, jak daleko mám tiskárnu od počítače.

Vzal tiskárnu, kterou už měl připravenou k expedici, a předal mi ji tak, abych měl pocit, že jsem právě přednostně dostal poslední kus.

Zeptal se mě, jestli budu potřebovat ještě něco jiného.

Vyslovil politování nad tím, že obal nemá ucho a že se mi tedy hůře ponese.

Při převzetí peněz a předání dokladu slavnostně prohlásil, že nyní je tiskárna moje.

Divíte se, že jsem odcházel nejen s tiskárnou, ale zejména s příjemným pocitem, že tady mají opravdový a nefalšovaný zájem, abych byl spokojený?

Chcete-li upřímně sloužit zákazníkovi, pak není obor, ve kterém by to nešlo a ve kterém by zákazník neocenal vaši snahu. Od výroby přes prodej až po služby. Vždy a všude můžete a musíte považovat zákazníka za svého přítele a zahrnovat ho láskyplnou péčí.

Jsou však přece jen věci, které byste si měli odpustit. Když se totiž nad nimi zamyslíte, popírají zásadu upřímné služby. Jde například o v úvodu popsany postup, který používají prodejci zboží, jaké si kupujete jednou za život. Myslím tím ony „nezávazné“ výlety, kde obratní agenti po dobrém obědě, poskytnutém zdarma, umlouvají účastníky ke koupi předraženého nádobí, pokrývek a dalšího sortimentu. Zneužívají tak pocit vděčnosti účastníků k zajištění vlastního zisku. Vy samozřejmě, pokud jste intuitivními podnikateli, pocit vděčnosti využíváte také, ale ne proti zájmům zákazníka. Ten, vrátí-li se k vám z vděčnosti znovu, odchází ještě více obohacen. A v tom je veliký rozdíl.

Z upřímné touhy pomáhat může vzniknout byznys světové velikosti. Muhammad Yunus, nositel Nobelovy ceny za mír, nezaložil

svoji banku proto, aby vydělával miliony. V roce 1974, když v Bangladéši vypukl hladomor, ke svému překvapení zjistil, že mnohým řemeslníkům by stačila jen docela malá půjčka, aby se dostali z nejtíživější chudoby. Protože neměli peníze, museli si od lichvářů půjčovat na materiál a úroky spolky skoro celý výdělek. Pohybovali se tak v začarovaném kruhu. Nejdříve jim (většinou ženám, protože ty považoval za spolehlivější) půjčoval ze svého. První zapůjčený obnos dělal 27 dolarů. Ale už o dva roky později vytvořil banku Grameen, specializovanou na mikropůjčky. Jeho model se uplatnil v 23 zemích a pomohl milionům chudých. Cenné je, že místo charity poskytoval příležitost postavit se na vlastní nohy.

Požadavkům upřímné péče o zákazníka vyhovují také formy přímého prodeje, kdy nakupujícím je většinou osoba prodejci blízká a on za ní přichází do jejího bytu nebo na pracoviště, tedy do míst, kde se cítí jistá. Přesto v České republice po počátečním boomu, zejména v prodeji zdravé výživy, drogerie a kosmetiky, došlo k útlumu a zklamání. Změna postoje zákazníků šla dokonce tak daleko, že začali tuto formu prodeje považovat za obtěžování. Internet naplnily stížnosti a obvinění z podvodů.

Příčiny takové radikální proměny není třeba dlouho hledat. Většina vznikajících řetězců kladla důraz na získávání nových prodejců, nikoliv na službu zákazníkovi. Ten se tak nakonec stal vedlejší postavou a členové sítě se zabývali hlavně urputným množením prodejních linek, které jim měly přinést zisky – opět od dalších prodejců. Potenciál trhu se tak rychle vyčerpал a ti, kteří zůstali posledními v řadě, se uchýlovali k různým zoufalým trikům, aby přilákali další oběti na své „domácí seance“. Produkt se vytratil a spokojený zákazník s ním. Na tomto příkladu se můžeme jednoznačně poučit, že podnikání, které nemá na zřeteli službu zákazníkovi, nemůže být úspěšné. A není důležité, jestli podobný systém někde jinde funguje. Podstatné je, jakou mu vy dáte náplň upřímnosti ve vztahu ke svému klientovi.

Setkal jsem se s námitkou, že poučka o upřímné službě je sice dobrá pro drobné zákazníky, ale na velké firmy většinou neplatí. Mají prý prezíravý přístup k dodavatelům a na nabídky odpovídají, že nic nepotřebují. Nejedna podnikatel si mi stěžuje, že některé společnosti

vyhlásí výběrové řízení, v němž se dá jen stručně odpovědět na zadaná kritéria, týkající se většinou ceny. Na nějaké nabízení péče prý není místo a pracovníky firmy ani nezajímá.

V těchto případech je třeba vědět a chápat, že své výrobky nebo služby nenabízíte budově, představenstvu a většinou ani řediteli. Prezentujete je konkrétnímu pracovníkovi, který pro vás zastupuje firmu a je *příjemcem vaší péče*. Ta se tedy musí týkat jak firmy, tak jeho osoby. Nemluvím ovšem o úplatcích! Příkladem může být poskytování informací, které onomu konkrétnímu pracovníkovi ulehčí práci a tím jsou také přínosem celé firmě. Stejná taktika platí v případě podniků, které se obrňují stroze vyhlášeným výběrovým řízením. Možná mají strach z podplácení, možná byli opravdu odpovědní pracovníci obtěžováni různými nekalými nabídkami. To ovšem zvenku nepoznáte. Obrňte se tedy trpělivostí.

Je-li vyhlášeno výběrové řízení, nemáte už asi šanci udělat nic jiného, než se do něj přihlásit a splnit kritéria. Pokud nevyhrajete, nevzdávejte se. Pamatujte, že intuitivní podnikatel dokáže čekat a nečeká s rukama složenýma v klíně. Ví, že jeho úspěch se jednoho dne dostaví. Nenabízí péči o zákazníka jen společně se svým produktem, ale může ji také poskytovat jako investici do budoucna. Přijdete-li s nabídkou nějaké bezplatné služby v době, kdy výběrové řízení už dávno proběhlo a někdo jiný poskytuje své produkty, a současně i v době, kdy je nový výběr ještě daleko, i nedůvěřivý pracovník poleví ve své ostražitosti. Na takovou bezplatnou nabídku bez podmínek dodávek čehokoliv se snadno přikyvuje se slovy „No, když chcete...“. Tím se však stanete člověkem, který má právo přístupu do kanceláře odpovědného pracovníka a který s ním smí komunikovat. A to je velmi významné. Musíte se samozřejmě snažit, aby vaše bezplatná péče nebyla jen nějakým laciným přívěskem, ale opravdu užitečnou službou zákazníkovi. Možná to neocení při následujícím výběrovém řízení, ale další už určitě vypíše jinak, abyste se vy sami stali kritériem.

Řídké nejsou ani případy, kdy firmy co dva roky vyhláší výběrové řízení, včetně cenových aukcí („Nedá se nic dělat, máme to v ISO,“ říkají mi nákupčí důvěrně), ale vítězi stejně sdělí, že se rozhodli zůstat u stávajícího dodavatele. Pokud se vaše nabídka od té konkurenční

příliš neliší a máte pouze nižší ceny, asi je zbytečné s takovými soutěži ztrácet čas. Zákazníková obava ze změn a s nimi spojeného nepohodlí obvykle převýší přínos z malé úspory nákladů. Je-li však váš produkt či služba kvalitativně výše a má něco, co konkurence neposkytuje, můžete tuto zvyklost narušit. Víte už z minula, kdy zákazník výběrové řízení vypisuje. Přijďte tedy s nabídkou a výzvou k osobnímu jednání asi tak čtvrt roku dopředu. Budou-li tvrdit, že teď nic nepotřebují, odvolejte se na poznatky z předcházející soutěže. Řekněte, že máte důležité informace, které jim budou ku prospěchu (ale nelžete, prosím). Pokud odpovědní lidé z firmy nejsou zaujatí a nedožívají jen do důchodu, pak vám zřejmě budou věnovat pozornost. Jestliže je zaujmete, upraví další výběrové řízení podle vašich informací.

Často jsem takto jednal s nákupčími, kteří toho věděli velmi málo. Když jsem jim kladl otázky, s údivem zjišťovali, že v zadání výběrového řízení měly být další důležité požadavky. Nežřídko se stávalo, že ho po naší schůzce změnili podle toho, co se ode mě dozvěděli. Nebo pak moji nabídku rovnou označili za nejlepší. V každém případě jsem byl ve výhodě. Stačilo k tomu jediné – nepovažovat osobní jednání za ztrátu času.

S upřímnou péčí a zájmem o zákazníka můžete prorazit jakékoliv bariéry. Není na světě hradba, která by odolala vaší snaze pomoci druhým. Pokud opravdu věříte, že klientovi chcete prospět, pochopí to dříve nebo později i on. A vazby, které se potom vytvoří, bývají velice pevné.

### **Pamatujte si:**

1. Základem vašeho úspěchu je upřímná služba zákazníkovi.
2. Není-li vaše snaha upřímná, zákazník to dříve nebo později odhalí.
3. Na světě není hradba, která by odolala vaší snaze pomoci druhým.



# Konkurence bez konkurence (mnoho půdy je ještě neobsazeno...)

*Kancelářské sešívачky, spojující dokumenty drátěnými sponami, mají okruh svých zákazníků poměrně zřetelně vymezený. Stačilo je však poněkud modifikovat, zvětšit a zesílit a staly se pracovním nástrojem čalouníků a dalších řemesel, tedy oborů, které nemají s kanceláři nic společného. Většina podobných nápadů stále ještě čeká, až je objevíte a využijete.*

---

Ačkoliv to tak někdy možná vypadá, není pravdou, že místo na trhu si musíte vydobýt jen na úkor konkurence. Jak už jsme se přesvědčili v kapitole věnované strategiím, pro toho, kdo se umí dívat, je na mapě podnikání stále dostatek bílých míst, které je možno bez odporu obsadit. Vaše intuice a myšlenkový potenciál by vás měly do těchto míst dovést. Hlavními liniemi, po nichž je třeba vyslat průzkumné výpravy, jsou buď nový výrobek či služba, odlišné od nabídky konkurence, nebo zaměření se na zákazníka, který zatím u konkurence jako objekt zájmu nefiguroval. Zatímco první oblast přece jen nějaké střety předpokládá, druhá cesta vás může dovést do cíle bez problémů s vašimi protivníky. Ti pouze zůstanou stát s otevřenými ústy a přemýšlet, proč to nenapadlo také je.

Někdy však není nutno ani příliš měnit výrobek, aby se dal nabídnout úplně jiné skupině zákazníků. To je případ sešívачek v úvodním příkladu. Můžete například sáhnout po tom, co už zde jednou nebo vícekrát bylo, protože jak známo, móda se ráda vrací. A nejen móda. Zajímavým kolečkem prošly například pekárny. Na sklonku osmdesátých let byly mezi prvními soukromými podnikatelskými aktivitami a pečlivou ruční výrobou konkurovaly průmyslovým velkopekárnám.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.