



STUDENTS' SUPPORT
towards entrepreneurial
spirit development

On-line je dominantním, ale i matoucím trendem současného marketingu

Jan Podhorný

Zažil marketing ve velkém korporátu i jako externí poradce na volné noze. Může porovnávat, co obnáší marketingové aktivity v různých odvětvích a bez čeho se dobrý „markeťák“ neobejde. Řeč je o Janu Podhorném, který prošel firmami jako Tescoma či Trinity Bank a ochotně nás nechal nahlédnout pod pokličku svých zkušeností.

1. Studenti si často volí marketingové obory, když jsou odborně nevyhranění, aniž by si uvědomili, že marketing je velice kreativní disciplínou. Jak Vy marketing vnímáte a jaká byla Vaše cesta k němu?

„Za prvé, hrozně moc studentů si myslí, že marketing rovná se reklama. To je častá zkratka, přitom to vůbec není pravda. Marketing je jako pojem extrémně široký. Aktuálně využívá stovky až tisíce nástrojů a různých aplikací - od velmi technických věcí, až po ty vyloženě kreativní.“

Já tíhnu ke kreativní práci – hraji na kytaru, skládám hudbu a vždycky jsem měl blízko k tvoření. Navíc jsem vystudoval grafický design a marketing. Už tam vedla moje cesta od grafického designu k reklamě a kreativní práci. Určitě jsem spíše kreativní člověk než analytický. Vždycky jsem nerad řešil čísla, mě mnohem víc baví vymýšlet kreativní kampaně, realizovat je a tvořit vizuální a strategický marketing.“

2. Jak se na základě Vašich zkušeností liší marketing v různých odvětvích, třeba v odvětvích konzervativních a v odvětvích moderních?

„Úplně extrémně. Stačí si porovnat start-upy a velké korporace, které už dělají 30 let to samé. Často bývá kreativita nástrojem, jak překonat vyšší rozpočet konkurenta a získat vyšší dosah. Dobrým příkladem je bankovní sektor, který je velmi konzervativní, ale pokud k němu přistupujete s kreativitou, emocemi a zároveň umíte nasazovat kampaně rychle a na základě dat, posouváte jak výkon, tak i brand dále.“



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

 Tomas Bata University in Zlin

Students' support towards entrepreneurial
spirit development

020-1-CZ01-KA203-078381

www.studentsbusiness-support.utb.cz

3. Jak se podle Vašeho názoru proměnily marketingové nástroje v posledních letech a na jaký dominantní trend byste upozornil?

„Určitě je to online. Online ovlivnil úplně všechna odvětví bez výjimky. Na druhou stranu, studenti rádi přeceňují význam sociálních sítí. Oni si často neuvědomí, že když je něco levné, tak pak to logicky dělá každý a tím pádem je tam náročné uspět... Online je zároveň nejvíce specifický a pro neznalé matoucí, protože je velmi těžké určit který marketingový kanál bude pro koho fungovat. Já strategie stavím na tom, že mám dva hlavní pilíře. Jeden je výkonnostní marketing, to znamená něco, co mi přináší konkrétní konverzi, a k tomu mám brand nebo design. Ze svých zkušeností vím, že když jsou ty pilíře zhruba stejně robustní, tak to funguje ideálně. Zároveň je tam pak výhoda, že když například dojdou peníze na brand, nebo se něco stane a vypadne výkon, tak vždycky jeden z těch pilířů to relativně dlouho umí podržet sám. Ale jakmile je tam od začátku jenom jeden pilíř, tak to prostě nefunguje.“

4. Vnímání marketingu se často zužuje na sféru B2C (business-to-customer), ale důležitou roli hraje i marketing B2B (business-to-business). Kupříkladu naši studenti mají občas problém identifikovat, co na cílového zákazníka z podnikového sektoru platí. Jak k tomuto druhu marketingu přistupujete Vy?

„To je jedna z nejtěžších otázek. Všeobecně je v marketingu strašně těžké detekovat B2B pozici, zejména v onlinu, protože za každou B2B pozici je vlastně ve výsledku někdo B2C. Složitě je najít ten moment, kdy například CEO firmy, tedy rozhodovatel, v pozici kdy myslí za firmu, nebo jestli je doma a kupuje si rybářský prut. Je to jedna a tatáž osoba, ale ve velmi rozdílné roli. Například my u našeho start-upu Archetipo, kde vyrábíme přebalovací a kojící boxy a prodáváme je B2B, například, obchodním centrům, úřadům a tak podobně, cílíme naši komunikaci na koncového zákazníka. Takže vlastně jako byznys je to B2B, ale marketing děláme B2C.“

5. Dále lze usuzovat, že dochází k renesanci některých starších nástrojů, například LinkedInu. Vesměs se vrací nástroje, které v rámci marketingu B2B umožňují síťování...

„Ano. LinkedIn je jako nástroj super, protože obsahuje informace, které se nikde jinde moc najít nedají, například praxi nebo délku fungování daného člověka v dané pozici. Na oblast B2B bych LinkedIn stoprocentně doporučoval, byť je trošku zahlcený HR oblastí a vlastně i ty kampaně jsou relativně drahé, protože oddělení HR do toho pumpují vysoké rozpočty. Ale třeba my jsme využívali LinkedIn na novou kampaň B2B, kde šlo o školení na speciální IT technologii v Pra-

ze. Ten kurz stál asi 2 tisíce eur, takže drahý, a kontakty jsme hledali právě přes LinkedIn, kdy rozhodovatelem je šéf IT oddělení, který tam pošle dva své specialisty se vyškolit. A vyplatilo se to."

6. Když se vrátíme do sektoru B2C, v poslední době si můžeme všimnout, že všeobíajícím termínem je word of mouth. Jak tento trend vnímáte?

„Firmy najednou zjistily, že zosobnění a doporučení funguje, objevily prostě Ameriku. Mělo by to být standardním doplňkem jakéhokoliv marketingu. Osobní doporučení je vždycky nejlepší reklama. Vždycky to tak bylo a vždycky to tak bude.“

7. Když se ještě na závěr vrátíme k Vám, jak se Váš přístup k marketingu liší, když se věnujete svému podnikání, potažmo když působíte třeba v Trinity Bank? Jak moc velký je to rozdíl?

Přistupuji k tomu pořád stejně, držím se Baťovských hodnot, tedy pracovitost a maximálně proklientský přístup je zásadní. Co se liší jsou strategie, ta je potřeba zvolit pro každého klienta velmi specificky. U Trinity Bank se nám daří posouvat znalost značky, která za poslední dva roky prošla exponenciálním vývojem. Je to samosebou dané pracovitostí, expertízou a DNA, která v Trinity Bank je u všech zaměstnanců. Náš start-up Archetypa je přesný opak... ještě v plenkách, a proto o něj musíme pečovat a starat se velmi opatrně :)



STUDENTS' SUPPORT
towards entrepreneurial
spirit development

Chtěl jsem se realizovat podle sebe, ne podle někoho jiného

Václav Staněk

Vasky, Bagind, inhubo, Wuders, Paon a nově také Botas, to jsou značky, se kterými je spjatý mladý člověk s podnikatelskou duší – Václav Staněk. Vašek pro nás může být inspirací z mnoha důvodů. Například tím, že začal podnikat ve věku, kdy řada jeho vrstevníků ještě vůbec nevěděla, co se životem. Právě začátkům jeho podnikání, ale také jeho zkušenostem a názorům na podnikatelské řemeslo se věnuje následující rozhovor.

- 1. Říká se, že podnikání přitahuje zejména aktivní jedince s touhou po tvůrčí svobodě. Objevovaly se první známky Vaší podnikatelské jiskry už ve škole? A potažmo měla škola, resp. studium na Vašem směřování do podnikatelského světa nějaký podíl?**

„Já jsem ze školy nebyl nikterak nikdy nadšený. Abych pravdu řekl, prvně jsem se snažil vynikat na základní škole, ale pak když jsem začal dělat atletiku a věnovat se sportu, tak se moje priority přesunuly úplně jinam. Energii jsem dával právě do sportu a na střední škole jsem na studium více méně, řekl bych, kašlal. Co ve mně probouzelo chuť podnikat, to byla spíše nechuť některých učitelů učit a zároveň třeba i diskutovat se studenty. Já jsem tak nějak historicky míval většinou problémy s autoritami a právě na střední škole jsem si definitivně potvrdil, že bych chtěl podnikat a že bych chtěl být ten, který se seberealizuje především podle sebe, a ne podle někoho jiného.“

- 2. Pokud se nemýlím, výrazně větší význam při Vašem podnikatelském startu měla rodina a zejména podnikatelský vzor ve Vašem tátovi...**

„Spíše mýlíte. Jelikož podnikání mého táty nebylo nikterak úspěšné, a naopak jsem díky němu viděl spíše ty strasti a problémy, které podnikání nese. Takže nebylo to tak, že bych viděl, jak se to má správně dělat, nebo jak si někdo podnikání užívá. To jsem opravdu v mém dospívání neviděl. Spíše to bylo zase o tom, že jsem měl představu, že by to šlo dělat všechno nějak jinak a v mých očích jsem si už tehdy myslel, že lépe. Neříkám, že to nebyl naivní pohled. Nicméně, nakonec to vyšlo a ten náš způsob kterým jsme zahájili podnikání, vyšel. Před pár dny jsme oslavili sedmý rok a stále fungujeme.“



Tomas Bata University in Zlín

Students' support towards entrepreneurial
spirit development

020-1-CZ01-KA203-078381

www.studentsbusiness-support.utb.cz

3. Když na naší univerzitě čtu podnikatelské plány, které píší studenti, často jako zdroj financování prvotních krůčků zmiňují rodinu – finanční dar od rodičů, nebo půjčku od rodiny. Byl to prvotní zdroj příjmů na rozjezd i u Vás?

„Opřít jsem se mohl o to, že táta měl stále fungující výrobu a mohl jsem si vyrobit první vzorek. Ale co se týče finanční podpory, tak tam nebyla žádná. Tatka se na to díval naopak negativně a tehdy, když jsem mu řekl, že bych chtěl mít svoji značku a jít cestou podnikání, tak se na to díval skepticky. Naopak mi chtěl dokázat, že podnikání je těžké, a že ve finále nemám šanci. Často mi říkal, že si to představuji jako Hurvínek válku. Každou botu, kterou jsem si u něho nechal vyrobit, ještě první vzorky, tak jsem mu musel zaplatit ze svého vlastního kapitálu. Takže opravdu ani koruna nebyla od mých rodičů.

Někteří lidi mi to ani nevěří, jenom bohužel, my jsme s tátkou měli naopak napjaté vztahy, nebyla to žádná symbióza. Trvalo hodně dlouho, než jsme si vztah nastavili jako business a business, tedy podnikatelské partnerství. Až jakmile se nám to povedlo, teprve to začalo nějakým způsobem fungovat a do teď nám nějaké páry stále vyrábí, i když máme i několik jiných výrobců.“

4. Ještě bych jednou odbočil ke škole. Zkuste říct z dnešního pohledu, jaké informace Vám škola měla dát o podnikání a nedala?

„Za mě určitě, co mi v podnikání pomáhá, ať už ze základní školy nebo ze střední školy, je matematika. Samozřejmě spíše ta základní - když si člověk umí rychle spočítat, kolik je $a \cdot b$. A to je tak za mě všechno. Jiné složité výpočty nevypočítávám. Myslím si, že určitě mi škola také dala excelovské tabulky, ve kterých umím pracovat, umím si tam hodit vzoreček, a to, co potřebuji, aby mi vycházelo, tak vychází.

Co mi ve škole k podnikání chybělo, já bych řekl, že úplné základy. Maturoval jsem z ekonomie. Samozřejmě tam bylo i účetnictví jako jedna maturitní otázka. Upřímně, nic z toho, co jsem se tam učil, jsem nutně nepotřeboval. Naopak, co se tam nedostalo, a co by se mi hodilo, tak je, jak vlastně vůbec začít. Jak si založit živnostenský list, jaké si tam dát živnosti, jak začít se společností s ručením omezeným. Učíme se možná tak jedině, že s.r.o. jde založit s 1, - Kč, ale to člověku neřekne, kam má jít k právníkovi, nebo že existují moderní věci jako, že stačí vyplnit formulář na internetu a ve finále se můžete do pár týdnů stát majitelem společnosti. Takže bych preferoval tyto základy. Další věc, kterou pozoruji, je, že si mnoho podnikatelů přichází až v průběhu na to, co je to pozitivní cash flow. Jakožto, že cashflow nemusí vycházet příznivě, i když jste zisková firma, anebo naopak – cashflow může vycházet i přes to, že zisková firma nejste.“

5. Odkud jste vlastně získával prvotní informace o možnostech podnikání? A odkud si berete informace o světě podnikání dnes? Mohl byste odtajnit nějaké své oblíbené weby, portály nebo podcasty?

„Úplně v prvopočátcích jsem čerpal od těch, kteří již založenou společnost měli. Takže jsem se zeptal, jak to udělali, kde to udělali, s tím, že já to ideálně udělám u stejného právníka a zjistím si ceny. Bylo to spíše „word of mouth“. Nicméně, já jsem chtěl být podnikatelem již od svých 14 let a to, co jsem uměl ve 14 letech, bylo číst. Takže jsem četl, četl, četl. Knih je všude hodně, jako i spoustu zdrojů na internetu. Dříve tomu tak nebylo. Teď se těch podkladů dělá opravdu neomezeně. Jakékoli téma si může člověk „vygooglit“, obzvláště když má angličtinu, tak dle mého neexistuje téma, jakkoli specifické, které by si člověk nenašel, ať už na YouTube nebo v nějakém článku. V mém podání to bylo pídění po informacích, které mě momentálně zajímaly, plus nějaký všeobecný rozvoj mě samotného, ať už v rámci čtení knih nebo nějakých kurzů spojených především s obchodem, vedením lidí, marketingem, psychologíí prodeje, brandu jako takového. Takže tímto směrem šly moje představy. Navštěvoval jsem třeba i kurz marketingu v Praze, takže jsem ze Zlína jezdil opravdu ve čtyři ráno každou sobotu, abych tam těch dvanáct sobot, kdy probíhal kurz, byl. Takže i tohle jsou za mě takové řízené zdroje, řízená edukace, kdy člověk ví, že se opravdu z bodu A dostane do nějakého bodu B.

A kde čerpám nyní? Opět jsou to kontakty. Znáám se se spousty „founderů“, ať už je to Peťa Hajduček z Footshopu nebo Milan Polák ze Zootu, se kterými se setkávám nad spoustou různých témat, anebo osobních věcí. Tím se snažím nejvíce načerpat, protože ve finále máte filtrovanou odpověď. Jsou tady možnosti A až C, ale i vyzkoušené možnosti A až Z a to, co nám fungovalo, bylo D, takže doporučení zní D. Tohle je způsob, jak se snažím načerpat informace, nedělat chyby druhých a stále čtu dvě knížky měsíčně, to mi zůstalo.

Co se týče podcastů, při každém běhu, nebo při usínání, si každý den dávám alespoň jeden podcast. Kdybych měl říct něco konkrétního, tak včera, když jsem usínal, pouští jsem si rozhovor Jeffa Bezzose s jeho bratrem, který byl nejen edukativně zajímavý, ale také vtipný. Myslím si, že je neuvěřitelné, že žijeme v době, kdy můžeme čerpat od těch nejúspěšnějších a téměř s každým „founderem“ nějaký rozhovor existuje. I když samozřejmě jsou výjimky typu Petr Kellner a další, kteří za svůj život těch rozhovorů moc nedali.“

6. Připouštěl jste si riziko při prvních krůčcích? Lze porovnat, zda byla Vaše obava z rizika tehdy vyšší nebo nižší než dnes?

„Já mám problém, že si ho nepřipouštím stále, takže řekl bych, že jsem si ho nepřipouštěl před tím, ani nyní. Samozřejmě ta citace, že jsem si to představoval jako Hurvínek válku, byla částečně postavena na pravdě. Nicméně, kdyby ta navita třeba taková nebyla, tak to podnikání není tam, kde se dnes nachází. Protože obavy jsou mnohdy právě to, co lidi nebo podnikatele celkově brzdí, že se bojí udělat nějaký krok. Skutečně ne každý krok vyjde a ne každý krok taky vyšel, ale aspoň víte, kterou cestou jste se měli vydat. Teď jsem si vzpomněl na citát Edisona, který říká, že neobjevil jeden způsob, jak rozsvítit žárovku, ale že objevil nespočet pokusů, jak nerozsvítit žárovku a díky tomu mu zbyla ta jedna, která byla správná.“

7. Vítězilo u Vás plánování nebo spíše spontánní přístup k řízení firmy? Například zákaznické segmenty jste si stanovil před začátkem podnikání nebo jste je poznával až „za běhu“?

„Mně bylo sedmnáct, když jsem připravoval firmu Vasky na vstup na trh. V té době jsem si už nějakými kurzy prošel a nějaké knížky načetl, ale celkově to byl pokus omyl. Největším počátečním omylem (i když dnes ho neberu jako zase tak špatný), byla má představa, že naše boty budou určeny pro mé vrstevníky, pro lidi mezi patnáctým až dvacátým pátým rokem života, kteří budou chtít nosit farmářky podobné Timberlandu za dobré ceny a budou chtít kvalitnější botu. Tato představa se již při prvních schůzkách s těmi, kterým jsem prodával po kavárnách, úplně změnila, protože to byli naopak lidé, kteří měli třicet pět a více let, kteří viděli hodnotu v kvalitě a v tom, že to je vyrobeno v České republice. Takže, i když jsem si stanovil nějaký segment zákazníků, tak se to úplně nesešlo s realitou.“

8. Portfolio firem, ve kterých působíte, se dále rozrůstá. To znamená nutnost delegovat a mít na koho delegovat. Proto se nabízí otázka, podle jakých kritérií si vybíráte pracovníky do týmu?

„Dle mého se to hodně mění v čase. Zpočátku bylo hlavním kritériem nadšení. Ať už to byl člověk, který měl nějaké know how, nějaké vědomosti, nějakou školu nebo naopak neměl, tak to nejdůležitější bylo nadšení. Protože to, co mi chybělo, byly samozřejmě finance, takže jsem zpočátku nedokázal platit lidi, které bych potřeboval. Možná to bylo i o nějaké potřebě nebo spíše motivaci daného člověka stát se součástí něčeho, co může být někdy v budoucnu zajímavé. To bylo hlavní kritérium zpočátku.“

Nyní je to především kompetence v tom daném segmentu, do kterého člověka přijímáme. To, co momentálně беру jako asi nejvíc, je, co ten člověk dělal. Takže například, když hledám „marketáka“, tak rozhodně hledám „marketáka“, který byl v segmentu e-commerce. Nikoliv lidi, co se nám hlásili, například, že dělali marketing pro Nestle, což je opravdu něco úplně jiného. Stejně tak, když jsme hledali člověka, který se nám stará o prodejny, tak opět jsme řešili, aby již měl zkušenosti z řízení prodeje. Takže řekl bych, že důležité je najít to, co opravdu potřebujete, právě pro to dané období.“

9. Přemýšlíte o tom, jak v podniku podněcovat vznik inovací? Lze pojmenovat nějaké prvky inovační kultury ve Vaší firmě?

„Já mám ten problém, že mám spoustu nápadů. Právě jak do sebe nasáváme těch informací spoustu a inspiroji se u ostatních firem, tak mám opravdu na týdenní bázi v šuplíku několik nových nápadů. Takže nápady u nás nikdy nechybí a spíše mě od nich mí kolegové odrazují, že teď není čas, abychom realizovali další novou ideu, ale že se musíme soustředit na to, aby fungovalo to, co již máme. Ale ne vždy je to jen o nápadech. Musíme se starat o to, aby business fungoval a každý nápad má svůj čas. Takže co se týče inovativnosti, v šuplíku ji máme schovanou, a tak nějak ji vytahujeme, když zrovna máme více času. Nebo když zrovna teď otvíráme nové dvě prodejny, tak to je přesně to období, kdy nechcete inovovat ty stávající prodejny, protože se soustředíte na to, aby se otevřelo včas a v pořádku.“

10. Hovoříte o přebytcích nápadů. Co děláte proto, aby se studnice Vašich nápadů nevyčerpala? Kde čerpáte odpočinek a klid?

„Pro tyto účely mám sport. Se sportem přichází chvíle, kdy má hlava prostor trošku, řekl bych, vypnout. Kdy v těle fungují jiné věci a vyplavují se tam jiné látky. Nicméně, i u běhu si do hlavy pouštím informace, které mě zajímají. Mám opravdu štěstí, že i když koníčků mám více, tak opravdu ten business, marketing a obchod jsou něčím, co mě naplňuje. I když na Netflixu hledám nějaký film, tak klíčová slova, která dávám do vyhledávače, jsou marketing nebo business. To je přesně to, co mě baví - příběhy ostatních, inspirovat se u ostatních. Jak jste poukazoval, že může dojít k nějakému zahlcení, tak asi i dochází. Nicméně, pro mě je film jako The Great Hack, který se věnuje tomu, jak vyhrál Trump volby a zároveň jak se stal Brexit, přesně ten typ filmu, ze kterého mám mnohem větší požitok než z nějaké komedie. Tím, že mi to dodává nějakou radost a dozvím se něco nového, tak je to ve finále i forma odpočinku.“

11. Předpokládám, že budovat pět firem najednou, to znamená obrovský záprah a nutnost umět se v určitých chvílích obětovat. A to všechno, aniž by si člověk v počátcích jednotlivých podniků mohl vyplácet statisíkové částky...

„Já bych teda podotkl, že si do teď z firem neberu stovky tisíc. Jsou to opravdu peníze, které jsou nějakým způsobem dle mého standardem nebo naopak „pod-standardem“ vyššího vedení. Nicméně, firma umožňuje některé náklady brát na sebe, takže ten můj život pak není tak drahý. Ať už je to auto, zároveň spotřeba a mnoho dalšího. Tedy i z toho důvodu se nemám špatně. Souhlasím s tím, že tempo je poměrně rychlé, ale neřekl bych, že je to nějaký workoholismus, který jste možná popisoval. Jsem přesvědčen, že si čas na sebe najdu. Ať už je to sport, který mám teď momentálně na denní bázi, občas to bývá na týdenní, ale třeba 3x minimálně. Ať už je to čas strávený s přáteli, ať už je to, že se podívám na film ne sám, ale i třeba s někým jiným atd. Za mě máme každý k dispozici 24 hodin denně a jak je využijeme, je na nás. Za mě toho času není málo. Když si člověk stanoví své priority, v čem se chce rozvíjet, v čem se chce posouvat a ujasní si, co chce zažívat, tak s tím časem jde nakládat. V loňském roce jsem byl na spoustě dovolených, rozhodně nechci, aby to vyznělo, že si ten život neužívám. Samozřejmě obětovat něco musíte, ale jelikož já to mám nastaveno tak, že posouvat se chci každý den, tak to neberu jako oběť, ale naopak jako dobrou investici a dobře strávený čas do budoucna.“

12. Co se stalo hlavním podnětem k rozšiřování portfolia firem, ve kterých působíte?

„Já bych řekl jedno slovo: naivita. To bylo na začátku určitě. Protože druhou firmu Bagind jsem zakládal už v devatenácti letech, ve dvaceti letech jsem k tomu přidával firmu Wuders, v jednadvaceti letech firmu Inhubo a Paon vlastně až loni ve dvaceti čtyřech letech. Tam nastala docela dlouhá přestávka, protože jsem si uvědomil, že to není úplně ideální cesta. Ale právě i naivita možná sehrála roli v tom, že se nám Vasky povedly. Takže i z toho důvodu jsem vstupoval do všeho, do čeho jsem mohl, protože jsem věřil, že můžu všemu pomoci. Samozřejmě se ukazovalo, že to není tak jednoduché, což potvrzuje příběh Vasek, který má spoustu zaškobrtnutí, anebo příběhy Wuders, Bagindu nebo dalších, kterých jsem součástí. Ale kdybyste se mě zeptal, proč jsem spoluzakládal konkrétně ty firmy, které jsem spoluzakládal, tak to byly především zakladatelé těch firem. A co je společné u většiny firem, tak je nějaké řemeslo, kterému já věřím, a byl bych rád, kdyby se toho v České republice vyrábělo co nejvíce i nadále.“

- 13. Nebojíte se, že Vás dříve nebo později zasáhne něco, čemu se říká zvláštní smutek vítězů? Jinými slovy: v relativně mladém věku splníte své sny a cíle a ve zralém věku nebudete mít motivaci.**

„To už nastalo několikrát. Je tady nějaká Maslowova pyramida potřeb a já jsem si už v devatenácti, ve dvaceti letech uvědomil, že jsem ji tak nějak celkově obsáhl a dosáhl jsem vysokého stupně seberealizace. Vyřešil jsem to tím, že pro mě je důležitý posun. Když se každý rok posunu kupředu, tak je to přesně to, jak jsem ten rok chtěl strávit. Zvykl jsem si na to, že v životě, ať už na denní, týdenní nebo roční bázi, jsou úspěchy, nezdary a já jsem na ně připraven.“



Na konfrontaci s tvrdými daty je zapotřebí mentální nastavení

Jiří Doležal

Význam osobního managementu a cesta k učící se organizaci. To jsou jen některá z nevšedních témat, která v rámci svého podnikání otevírá inspirační člověk se zajímavou podnikatelskou minulostí i současností – Jiří Doležal ze společnosti University. A právě nepříliš známému, avšak mezi podnikateli čím dál rozšířenějšímu konceptu učící se organizace se do velké míry věnoval náš rozhovor.

1. Studoval jsi obor Finance, který je postavený na pevných metrikách a kde vše podstatné definují čísla. Nyní se zabýváš zcela jinou oblastí. Kdy jsi pochopil význam vnitřního nastavení pro úspěšné podnikání?

„Jedna věc je, že v rámci podnikání potřebuješ pracovat s tvrdými daty a podle nich kalibrovat, zda jsi na správné cestě. Ale abys byl schopný se konfrontovat s tvrdými daty, potřebuješ na to mít mentální nastavení. To znamená na jednu stranu věřit, že dokážeš splnit svůj sen, ale na druhou stranu kriticky si vyhodnotit, jak jsi na tom. To nejde bez mentální odolnosti, protože když podnikáš, logicky se ne vždy tyto dvě reality budou potkávat. Můžeš sklouznout k tomu, že přestaneš věřit a tím pádem ztratíš zájem o podnikání, anebo se budeš vyhýbat konfrontaci s tvrdou realitou. Vnitřní nastavení je za mě ta zásadní esence.

Je dobré si uvědomit, že se nejedná pouze o začáteční prostor v podnikání, ale je to kontinuální fáze. Obzvláště dnes, kdy se mění trh velmi rychle a business modely velmi rychle zastarávají, potřebuješ být nastavený na to je měnit. Oproti 90. letům, kdy byla životnost business modelů nějakých 33 let, dnes je to nějakých 13. Tvoje životnost firmy může být 13 let, protože nebudeš schopný reagovat na změny trhu způsobené silnou volatilitou, technologickými změnami a vůbec geopolitikou. Ovlivňovat Tě to může i v měřítku malé firmy, když si otevíráš e-shop, jsi klasický výrobce, anebo poskytuješ služby. Potřebuješ vědět, jak to vnímá trh, a zároveň v tom potřebuješ mít kousek sebe, protože víra a odhodlání pramení z radosti, kterou potřebuješ obnovovat.“

2. Podíváme-li se na web Tvé společnosti University, věnuješ se tématům jako je například „učící se organizace“, což je koncept ze zahraniční literatury, který ještě před řadou let v české podnikové sféře málokdo znal. Nebojuješ při jeho aplikaci tak trochu s neinformovaností podnikatelského světa nebo se to za poslední léta zlepšilo?

„Na úvod si řekněme, co to vůbec znamená učící se organizace. Je to takový typ firmy nebo organizace, která zajišťuje, aby bylo uvnitř bezpečné psychologické prostředí, aby lidé dokázali sdílet, proč si některé věci reálně myslí, a sdílet data pro lepší rozhodování. V rámci učící se organizace řešíme, že dost často nemáme nastavené prostředí, abychom se mohli efektivně učit.

Občas zapomínáme vnímat vzdělávací aktivitu podle individuální potřeby, tedy podle toho, co nového právě řeším a co potřebuji. A už vůbec se neusiluje o něco, čemu se říká „metanoja“, což vyjadřuje, že jsme v určitém okamžiku souborem určitých myšlenek, vzorců rozhodování, pozitivních i negativních událostí, které se mi staly, a to utváří celou mou osobnost. Často se v životě dostáváme ke stejným rozhodovacím vzorcům a nedokážeme nic změnit. Jako příklad uvádím mou osobnost. Často se dívám na Netflix nebo na Disney, projíždím sociální sítě, a to je součást mě, jak já trávím volný čas a jak se cítím, když jsem v nejistotě nebo v radosti. V rámci učící se organizace usilujeme o to, aby nám toto prostředí pomáhalo překonávat naše mentální vzorce, které nám neslouží dobře.

V okamžiku, kdy máte prostředí, které vám umožňuje se efektivně učit, abyste dokázali přerůst sami sebe, reálně to znamená, že jste schopni dobře identifikovat, co vás nejvíce brzdí. V určitém okamžiku života si člověk uvědomí, že to není jen o tom, co nového se naučí, ale čeho se reálně zbaví. V takovém prostředí dokáže mnohem rychleji růst, protože se dokáže mnohem rychleji učit. Toto téma začíná v českých a slovenských podmínkách hodně rezonovat, protože jak se objevují zprávy o AI a chatbotech, lidé si začínají uvědomovat, že jejich práce nemusí být třeba za deset let úplně relevantní. Organizace tedy začínají znovu vnímat dopad a význam prostředí. Představ si, že máš v učící organizaci prostředí, do kterého chodíš a je plné inspirativních lidí, kteří jsou mnohem dál než Ty a zároveň zde funguje důvěra, abys mohl sdílet, abys ses dokázal učit a abys byl nastavený na pozitivní zpětnou vazbu. Je to vlastně práce s interním dialogem.“

3. Koučové a poradci, potažmo ti, kteří se zaměřují na soft skills, mají nezdárka nálepku šamanů, což způsobuje, že se u některých podnikatelů neteší velké důvěře. Jak se daří Tobě u manažerů probudit pocit, že potřebují Tvoje služby?

„Pro firmy je zajímavé, že jim pomáhám vytvořit interní akademii pro sdílení znalostí. Znamená to digitální platformu obsahující pilíře dovedností a nastavené procesy usnadňující výběr dané aktivity. To je to, na co firmy slyší, protože aktuálně funguje proces vzdělávání v organizacích většinou tak, že tam máš nějakého team lídra, který si jednou za rok sedne s člověkem v rámci ročního hodnocení ne rozvoje, ale výkonu a projdou si spolu jak se mu dařilo nebo nedařilo. Na závěr se zeptá, jaký rozvojový projekt by ten pracovník v rámci vzdělávání potřeboval, a vyberou něco ze vzdělávacího katalogu. Realita je ale taková, že drtivá většina lidí si z té rozvojové aktivity nic nevezme, nikdy.

Ve firmách míváme dobře nastavené finanční plány a strategii, stanovujeme si cíle vyrůst o dalších 10 až 15 %, ale zapomínáme na to, zda mají ti lidi dostatečnou dovednost, aby to zvládli. Spoléháme se, že se to doučí v osobním prostoru a že budou sami inspirování k rozvoji. Jenomže v okamžiku, kdy máš externí prostředí destruktivní, protože ti padají jistoty, lidi neví, jestli příští rok budou mít práci, tak osobní prostor na učení přestává existovat. A to je to, co si silní lídři na trhu uvědomují. Vzdělávací funkce potřebuje předcházet strategickou funkci, a to se často neděje. Existuje hypotéza, že 95 % firem má neadekvátní vzdělávací funkci. Člověk mi z firmy odejde a já vlastně přicházím o jeho znalost. Proto řešíme digitální akademii a to, jak znalosti zachytit.

Šamanismus nastává v situaci, kdy vytvoříš procesy a potřebuješ jim hlavně zvednout emoci. Tito lidé si často ze školy odnášejí pocit, že je nikdo nic nenaučil, učení byl opruz a nevědí, že to nejefektivnější učení přichází skrze radost. Tam začíná ta moje šamanská práce, kdy беру firmy na team buildingy, děláme mužsko-ženské kruhy, utužování, meditaci a dechové techniky. Vůbec, abych je dostal do mentální pohody, zresetoval je a ukázal jim, jak člověk potřebuje mít mentální energii, aby vůbec byl schopný nějakého kognitivního výkonu.“

4. Pojem učící se organizace má mnoho společného se sebeřízením. Platí podle Tvých zkušeností, že musí podnikatel nejdřív osobně selhat, aby si uvědomil význam sebeřízení?

„Počítej s tím, že kdo něco dělá delší dobu, tak za sebou obvykle selhání má. To je vlastně konfrontace s tvrdou realitou. Ty potřebuješ vyrůst, mít potřebu to zvládnout. Spíše je to ale o tom, že ti silní a dobří lídři jsou nastavení na celoživotní učení. Oni vědí, že jsou tam, kde jsou, protože byli schopní se učit. Už

mají naučené, že prostě se z té konfrontace s tvrdou realitou dokážou „oklepat“ a znovu začít. Říká se, že do tří až pěti let skončí 80 až 90 % firem. Pointou je, že ony nekončí, protože nemají cash flow a podobně, ale že to vzdají. Je hromada úspěšných firem, které na začátku měly úplně jiný business model a byl nefunkční, tak ho změnily. Je to o tom, že Ty v rámci podnikání neustále hledáš to, co vlastně trh reálně chce. Málokdy se Ti to podaří trefit na první dobrou. A klíčová je mentální odolnost, abys byl schopný hledat. Chtěl jsem ale říct ještě jednu důležitou věc. Teď se ke mně dostávají velmi úspěšné firmy, protože jak psal Harvard Business Review, nejčastější důvod, proč se firmy přestávají učit, je, že se jim příliš daří. Ono je to velmi logické. Ty, když jsi jednička na trhu 15-20 let, tak lidi to zakoření. Je to příklad přežrané kočky, která taky neloví. Tyto firmy si uvědomují, že se jim fakt dařilo, ale teď se jim začíná objevovat nová dravá konkurence, která využívá lépe technologie, což šíří tlak na digitalizaci a vůbec na to, jak obnovovat mindset pro to, aby lidi používali nové digitalizační nástroje. Lidi se často nechtějí učit s novým nástrojem, protože tam právě není mentální energie. Není tam vybudovaná odolnost učit se novým věcem, protože učení přirozeně bolí a vyžaduje mentální energii. Ten člověk musí být hodně odolný a být nastavený na celoživotní učení, aby na to naskočil.“

5. Všiml jsem si, že firmám často pomáháš s organizací teambuildingů a různých stmelovacích aktivit. V některých podnicích jsou přítomny tyto aktivity dodnes řešeny „po staru“ formou bowlingu nebo společnou návštěvou restaurace. Znamená to, že tyto podniky teambuilding podceňují? Jak se na možný přínos těchto aktivit díváš Ty?

„V dnešní době potřebuješ vytvořit prostor, aby se lidi dokázali zastavit. Spousta z nich toho má v kalendáři prostě plno. Je potřeba si uvědomit, že máme rychlou dobu. Rychlá doba vede přirozeně k rychlé komunikaci. Firmy často řeší, že potřebují dělat rychlá rozhodnutí, takže mají rychlé meetingy. V okamžiku, kdy jsou všichni takto rychlí, tak na určitá témata se nedostává. A to jsou právě témata spojená s hloubkou a s lidskostí. Důvěru, která je zásadní pro rozvoj, nevybudeš po rychlém meetingu.“

Český člověk je nastavený na tvrdou práci. Když se po něm chce víc, tak zamaká a víc dře. Vtip je v tom, že on nemůže dít donekonečna, má taky nějakou kapacitu. A to, co já dneska potřebuji, je prohloubit lidský kontakt a aby si ti lidi uvědomili, že jejich nejlepší strategie není v tom, že budou dít tvrději, ale že budou dít chytřeji. Budeš schopen se něco efektivně naučit a já Ti potřebuji ukázat, proč teď nejsi schopný se efektivně učit. Mně se velmi osvědčilo dělat s nimi nekonvenční aktivity právě proto, že bowling, chlebičky a buřty jsou fajn, ale větší-

nou se lidi opíjí a nedostanou se do hloubky. Navíc je tam druhý faktor, že když máš takovou aktivitu, dochází k fragmentaci, tedy skupinkování. Když já vezmu nějakou aktivitu, tak ji dělají všichni najednou a pořád pracují v kruhu. Tím pádem mezi sebou reálně sdílejí, interagují a dokáží se snadněji sjednotit. To je za mě velké doporučení i pro studenty. Udělejte si, co se vám reálně povedlo, připomínejte si to. My máme biologicky, biochemicky nastavené, že vidíme, jakou zkoušku ještě musíme udělat, jakou nemáme, jakou seminárku musíme zpracovat, co se nám ještě nepovedlo, kde jsme vyhořeli a tam máme zaměřenou pozornost, což jde často proti sebedůvěře. Tohle jsem dokázal, tohle je skvělé, protože tohle mě motivuje jít dál. To znamená, že se potřebuji čas od času vrátit k tomu, co se mi povedlo, připomenout si to, abych byl schopen ty výzvy zvládnout. To je to, co potřebuji vyřešit pro firmu."

6. Když zmiňuješ, čeho se snažíš ve firmách dosáhnout, musí být velice obtížné posoudit, zda se to podařilo, nebo nepodařilo. Na toto se asi těžko nějaké KPI sestavuje. Existují způsoby, jakými se dá otestovat, zda společnost dosáhla toho, oč jsi usiloval?

„Baví mě, že vzdělávání nelze jednoduše měřit. Je klíčové, že vzdělávací aktivita vede k nějakému projektu. Takže vzdělávání typu učím se španělštinu pro radost je fajn, ale v rámci businessu Ti to nepomáhá. Představ si, že jsi obchodník, jdeš na španělský trh a potřebuješ se naučit španělštinu, abys akvíroval nový typ klienta. To znamená, že tvoje KPI na vzdělání je, kolik nových španělských klientů jsi získal. Já se učím nějakou dovednost a tu dovednost aplikuji na nějakém projektu. A to je to, co já měřím - úspěšnost toho daného projektu. To stejné nastává, když stanovuji parametry dobrého týmu, což je vyloženě morálka týmu. I to se dá měřit. Máme důvěru, máme dobře nastavenou vizi? Zaměstnanci Ti to subjektivně ohodnotí. Trend je vlastně zřejmý, pojmenovává se to často human design, kdy se jde po dlouhých letech zpět k člověku a k jeho potřebám. A je to famózní, protože HR ve firmách se bude muset transformovat do podoby, kdy bude řešit produktivitu a mentální zdraví lidí.“

7. Lze zmínit příklady firem, které pojem učící se organizace úspěšně implementovaly?

„Je to velmi těžké téma. Velké množství almanachů publikoval Peter Senge, který sdílí příběhy IBM, Honeywellu a další. V českých podmínkách tyto poznatky sdílí novoborská sklárna LASVIT. Pokud se firma vydá na cestu učící se organizace, je mnohem zajímavější dívat se dovnitř a aktivovat uvnitř síť lidí, kteří už na vlně celoživotního učení jsou. Protože v učící se organizaci budete potřebovat podporu lidí, kteří jsou už tak nastavení, a to jsou ambasadoři, kteří strhnou širší kolektiv. To za mě znamená, ať si v organizaci sednete s lidmi, o kterých víte,

že jsou nastavení na celoživotní vzdělávání. Dejte si společně meeting a pobavte se, jak byste mohli vytvářet prostředí, kde by se lidem dobře dýchalo a žilo."

8. Je něco, co ses naučil od firem, kterým pomáháš? Dochází k tomu, že jednotlivé podniky upravují Tvůj náhled, jak by měla vypadat učící se organizace?

„Určitě. Je to neuvěřitelný dar v mé profesi. Kupříkladu na konci roku 2022 jsem měl team building s marketingovou agenturou, na který rád vzpomínám. Ti lidi byli klenoty. A každý z nich měl něco tak neuvěřitelně unikátně jedinečného, že mně osobně to pomáhalo lépe si nastavit vnitřní pohled.“