

Kapitola 1

Jednoduchost je poslání

Základním kamenem každé výjimečné organizace je její poslání. A poslání jedněch z nejúspěšnějších společností na světě byla velice jednoduchá.

Dobrym příkladem je Amazon. Jeff Bezos přišel před lety se třemi jednoduchými slovy, která v sobě skrývala podstatu společnosti: „One click away.“ (Dělí vás jen jedno kliknutí – pozn. překl.). Znělo to téměř jako firemní slogan, ale bylo to mnohem víc. Ta jednoduchá fráze elegantně shrnula to, co bylo pro každého návštěvníka webových stránek Amazonu nepřínosnější. Jen jedno kliknutí vás dělí od jakéhokoli produktu na světě a jedno kliknutí od velice výjimečného zákaznického servisu. Pokud si nastavíte tu možnost, při každém nákupu uvidíte tlačítko „Kup teď – jen jedním kliknutím“.

Bezos při každé příležitosti připomínal své společnosti důležitost těchto slov. Každá iniciativa musela v konečném důsledku sloužit tomuto vyššímu cíli. Na té nejvyšší úrovni platí, že poslání společnosti je současně důvodem její existence. Díky němu drží svůj směr a její zaměstnanci sjednocuje společný cíl. Funguje jako vodítko při tvorbě produktů, služeb, způsobu komunikace, vedení marketin-

Myslete jednoduše

gu a doslova při každém důležitém rozhodnutí, jemuž je společnost nucena čelit. Stejně tak slouží jako svodidla, která brání společnosti uhnout z vytyčené cesty.

Některé společnosti vyjadřují svoje poslání formální cestou. Slova, která používají, mají sloužit ke svolávání věrných i výcviku nových rekrutů. Jiné mají svoje poslání tak dobře zabudováno ve všem, co firma dělá, že o něm málokdy někoho uslyšíte mluvit nahlas, ale přesto je jasně patrné. Ať tak nebo tak, díky poslání společnosti všichni zaměstnanci chápou, proč dělají to, co dělají. Poslání inspiruje i motivuje.

Simon Sinek ve své knize *Začněte s proč* (Jan Melvil Publishing 2013) a ve svém videu na stránkách TED s názvem „How Great Leaders Inspire Action“ popisuje to, čemu říká „nejjednodušší myšlenka na světě“. Poznamenal, že ty nejvíce inspirativní společnosti se raději prezentují tím, „proč“ dělají to, co dělají. Neuchylují se k pouhým reklamním figlům k propagaci svých výrobků a poučování veřejnosti o tom, jak fungují. Společnosti, které mají nějaké poslání – které si za něčím stojí –, mají šanci udělat na své zákazníky hlubší a trvalejší dojem. Tím, že se podělí o své „proč“, získají na důležitosti a významu – a tím i náskok před svými konkurenty.

Samotný proces krystalizace onoho „proč“ funguje jako účinný způsob zjednodušování, protože člověka nutí nechat prázdných řečí a dobrat se podstaty motivace společnosti. Zde jsme narazili na určitý princip, s nímž se dále v knize ještě setkáme. Schopnost vytríbit zásadní informace může mít velkou moc. Myšlenku je pak snadné si zapamatovat a těžší zapomenout.

Složitěji a obsáhleji formulovaná mise společnosti může být užitečná v tom, že pokryje různé úhly pohledu. Zaměstnanci se ale kvůli tomu pravděpodobně nebudou soustředit na jeden společný cíl a současně to může mást zákazníky. Je to jako mávat pěti prapory současně namísto jedním. Dobrým příkladem neadresného a roztržitého firemního poslání je McDonald's. Odkazuje na komplexní globální strategii nazvanou „Plan to win“ (Plán vítězství). Všechnu vinu za jejich příliš složité menu a žalostné finanční výsledky v posledních letech ale nelze jen tak svalit na chybějící jasné a stručně formulované poslání. Pravda ovšem je, že žádným takovým nedisponovali – a to určitě nijak nepomohlo.

Obvykle, když se mluví o společnostech, které mají nějaké poslání, uslyšíte o Applu. Moderní, úspěšný Apple všichni známe. Ale když se firma koncem devadesátých let pomalu hroutila pod tíhou komplikovanosti, nové poslání se stalo účinným nástrojem tolik potřebného zjednodušení.

Poslání má sílu transformovat

V roce 1997 koupil Apple firmu NeXT, kterou založil Steve poté, co o jedenáct let dříve z Applu odešel. Steve byl součástí zakoupeného balíčku a souhlasil, že se stane poradcem tehdejšího ředitele Applu Gila Amelie. Krátce po akvizici si na jedné firemní akci Gil pozval Stevea na pódium, aby vysvětlil, jak se Apple může díky technologii NeXTu pohnout mohutně kupředu. S vědomím toho, jak pro oba dva tento příběh končí, je poučné i zábavné sledovat video z této akce na Youtube.* V úplném úvodu se Amelio tváří poněkud zahanbeně, když sleduje, jakého neutuchajícího potlesku se Steveu Jobsovi dostalo. Stevea to dojalo. Zároveň se ale snaží držet zpátky, protože si uvědomuje, že alespoň v tuto chvíli hraje jen vedlejší roli v show Gila Amelie.

Steve považoval za důležité v úvodu své řeči představit poslání Applu. Na obrazovce za ním se objevil následující nápis:

POSLÁNÍ: Poskytovat relevantní, nepřekonatelná řešení, která mohou zákazníci získat pouze v Applu.

Tato slova ukázala Applu cestu právě ve chvíli, kdy se nacházel na rozcestí a sotva popadal dech. Zanedlouho po svém bravurním kousku byl Steve jmenován „dočasným ředitelem“. Pokračoval v přetváření společnosti i její produktové řady přesně takovým způsobem, jaký popsal ve svém poslání. Apple se v důsledku toho zjednodušil a položil tím základy úžasného budoucího růstu.

Poslání společnosti je zásadní, ale neznamená to, že je vytesané do kamene. Společnosti se v průběhu let vyvíjejí a jejich mise s nimi. Pro Apple byla důležitým

* <https://www.youtube.com/watch?v=4QrX047-v-s>

Myslete jednoduše

milníkem změna z počítačové firmy na společnost zabývající se spotřební elektronikou. Změnilo se dokonce i jméno: z Apple Computer Inc. na Apple Inc. Poslání se vylepšilo směrem k inovacím a určování budoucnosti.

Dalším velkým mezníkem bylo otevření Apple Store. Když budujete obchodní řetězec, čekají vás stovky rozhodnutí, od základního konceptu a způsobu provedení přes výběr lokality až po rozvržení prodejny a nábor zaměstnanců. V prodejnách Apple Store měly být k dispozici nejen produkty, ale i poradenství, školení, podpora a prostřednictvím zaměstnanců i ta správná dávka entuziasmu. Takový počin vyžadoval vlastní poslání.

Steve Jobs přijal Rona Johnsona, aby pomohl vybudovat Apple Store do podoby, v jaké tento obchod známe dnes. S Ronem jsme mluvili o tom, jak nápad na Apple Store vyrostl z jednoduchého konceptu až po největší úspěch v historii, s prodejny po celém světě. Vysvětlil mi, že klíčovým momentem byla formulace vlastního poslání Apple Store. Tým tvrdě pracoval na tvorbě vyjádření, které by korespondovalo s obecným posláním společnosti Apple a zároveň položilo základy zcela nového, atraktivního způsobu nakupování. Měl to být návod ke všemu, co se v ochodech Apple Store odehrávalo. Mělo to být snadno zapamatovatelné, řekl Ron, tak, aby to všem v organizaci rychle přešlo do krve.

Apple, to jsou produkty, které mění lidem život, že? Proto jsme pro Apple Store přišli s jednoduchou frází: „Enrich lives“ (Obohatíme vám život – pozn. překl.). Celý obchod i výsledný dojem z něj byly navrženy tak, aby dokázaly obohatit životy nejen zákazníků, ale i zaměstnanců.

Motto „Enrich lives“ byste nenašli na žádném označení obchodu nebo zboží. Přesto při rozvíjení i během samotného fungování řetězce bylo jeho poslání jasně patrné. Pokud nějaká myšlenka nebyla v souladu s cílem obohatit váš život, byla zamítnuta.

Poslání hrálo podstatnou roli při rozhodování jedné z nejdůležitějších otázek – v jakých lokalitách se budou prodejny stavět. Pokud mají obohatit váš život, říká Ron, nemůžeme vás nutit bloudit kdovídkde, abyste nás našli. Bylo tedy logické, že

se společnost rozhodla otevřít prodejny Apple Store v nákupních centrech. Tak na ně můžete snadno narazit během svých každodenních nákupů.

A poslání měli všichni neustále na paměti, i když dumali, jakým způsobem řešit opravy již zakoupených produktů, pokud potřebovaly servis. Ron přišel s nápadem založit „geniální přepážky“ (Genius Bar) a dotáhl ho k dokonalosti. Na takovém místě by zákazníci měli pocit, že jim svou pozornost věnuje ten nejchytřejší zaměstnanec Applu ve městě. Což mělo obohatit život nejen zákazníků, ale i samotných nadaných zaměstnanců. Ron k tomu poznamenává:

Geniální přepážka obohacuje život zaměstnance tím, že v podstatě vyzdvihuje jeho úroveň znalostí. „Geniální“ byl titul, o který stáli. Co kdybychom měli vlastní opravny? No kdo by chtěl pracovat v opravně. Ale kdybych mohl pracovat na Geniální přepážce v Minneapolis, to by mě jistě naplňovalo mnohem víc, že?

Ron se svým týmem věnovali hodně úsilí vytvoření profilu ideálního kandidáta na práci v Apple Store. Motto „Enrich lives“ jim sloužilo jako vodítko. Hledali chytré, zajímavé lidi, kteří byli nejen nadšení pro technologie i značku Apple, ale hlavně dychtiví se o své znalosti podělit.

A teď lidé pracují pro Apple, mají zaměstnání, které má smysl, a mají možnost posloužit ostatním – což spousta lidí dělá velice ráda.

Vidíte, jak mocná může jednoduchost být? Toto všechno vzniklo na základě jediného jednoduchého nápadu – obohatit život. Popisuje to, jak Steve nakládal s Applem. A proto obchod Apple Store touto filozofií dokonale reprezentoval svou značku.

Po celém světě se otvíraly další prodejny a poslání Apple Store nadále řídilo veškerá rozhodnutí. Vše se krásně propojilo v nevídaný úspěch maloobchodního prodeje, o kterém se bude učit ještě desítky let.

Myslete jednoduše

Poslání Apple Store bylo samozřejmě tak úspěšné zčásti proto, že odráželo filozofii Applu, budovanou řadu let. Ovšem jasně stanovené poslání je naprosto nenahraditelné i pro společnost, která je na úplném začátku.

Jak najít poslání, které poroste s firmou

Jeff Fluhr je spoluzakladatelem internetového obchodu se vstupenkami StubHub, který funguje v USA a Velké Británii. Firmu založil v roce 2000 a o pouhých sedm let později ji za 310 milionů dolarů prodal společnosti eBay. V mnoha ohledech jej lze považovat za dokonalého mluvčího nové generace podnikatelů v oblasti technologií – přišel s přitažlivým novým nápadem, odstartoval internetové služby a potom pod jeho vedením a díky své popularitě firma úspěšně vyrostla do nebeských výšek.

Stejně jako mnoho jiných startupů ani StubHub se nedržel nějakých přesně stanovených pravidel. Jeff ostatně potvrdil, že nezakládal firmu s konkrétním posláním. Nicméně jak se společnost rozrůstala, došlo mu, že jasně stanovené poslání má svou hodnotu, a pomalu začal zpívat jinou písničku.

Když jsme rozjeli StubHub, byl jsem velice mladý ředitel a podnikatel, bylo mi asi dvacet pět. Vlastně jsem nikdy předtím nepracoval ve výrobní společnosti. Takže jsem nikdy neviděl, jak někdo vytváří poslání své firmy, a nepřikládal tomu žádnou váhu.

Později mi ale došlo, že poslání firmy může být velice mocným nástrojem. Může pomoci vnitřně – sjednotit a upevnit zaměření zaměstnanců, nebo zvnějšku tak, že díky němu lidé lépe pochopí, co je cílem firmy.

Jakmile se StubHub rozrostl ve společnost se stovkami zaměstnanců, Jeff přibral do týmu na vedoucí funkce lidi, kteří měli více obchodních zkušeností než on a druhý ze spoluzakladatelů Eric Baker. Jeden z nich poukázal na to, že pokud má firma vyrůst tak vysoko, jak sahají její ambice, měli by se vážně zamyslet nad

tím, jaké by mělo být její poslání. Byl to jeden z těch momentů, kdy si řeknete „tak jo, dobře“.

Jeff a jeho tým se pustili do práce a nakonec zjistili, že jedno vyjádření svého poslání už mají a že je součástí jejich sloganu: „Místo, kde fanoušci kupují a prodávají vstupenky“. Ať už prodáváte, nebo kupujete, jdete na StubHub, protože jste sportovní nebo hudební fanoušci. Jeff mi vysvětlil, že hnacím motorem společnosti StubHub byl jednoduchý cíl sloužit fanouškům.

Tím, že jsme poslání firmy vyjádřili slovy, jsme se dokázali sjednotit a zaměřit určitým směrem. Ale nejen to. Pomohlo to i sdělit světu kolem nás, co vlastně děláme. Zajímali nás fanoušci, a ne místa konání akcí, týmy či liga ani umělci a hudební průmysl. Nás zajímali jen fanoušci. A to bylo velice, velice důležité pro jakoukoli další činnost firmy. Bez toho by StubHub nedosáhl úspěchů, jakých dosáhl.

Jasně stanovené poslání bylo podstatné i z hlediska růstu firmy, protože se díky němu dokázala vyrovnat i s vlivy, které šly zcela proti němu. Tehdy ze začátku byla řada sportovních týmů i umělců proti tomu, aby se vstupenky na akce přeprodovaly za víc, než jaká je jejich nominální hodnota. A našli se i tací, kteří si mysleli, že by se vstupenky neměly přeprodovat vůbec.

Když se zákonodárci a různé frakce začali zaobírat tím, jestli je činnost StubHubu vůbec v souladu se zákonem, byla společnost schopna zformovat silnou obrannou linii. Poukázali na své poslání a prohlásili: „Podívejte se, my jsme tu pouze pro fanoušky. Ve svobodné zemi mají fanoušci právo obchodovat se svými vstupenkami i penězi, když mají jak prodávající, tak kupující pocit, že je to v jejich nejlepším zájmu.“ StubHub prostě povzbuzoval fanoušky, aby využili možností, které jim nabízí ekonomika volného trhu.

Naše poslání být tu pro fanoušky a umožnit jim výběr i přístup opravdu pomohlo objasnit a zjednodušit, jaká je naše činnost.

Myslete jednoduše

Ve StubHubu, stejně jako v Apple Store, ovlivnilo společné poslání každé rozhodnutí a každý krok vpřed, od nových produktů po marketing. Společnost se mohla nadále držet svých cílů a svého zaměření, zatímco nabízela zákazníkům vzrušující nové služby.

Ve StubHubu byli v této oblasti průkopníky. Jasně poslání ale může být výhodou i pro společnosti, které hledají uplatnění v oborech se silnou konkurencí. Originální poslání je cestou, jak se odlišit.

Jednoduché poslání vynikne v davu

Jak udělat, aby si vás coby nového hráče všimli v kategorii, kde lze produkty snadno logicky porovnat? Není to vůbec snadné. A co teprve v oblasti, kde se jedná o produkty osobní, emocionální, založené na zkušenosti a celkově subjektivní povahy, jaké najdete ve světě módy.

Druhá největší kanadská módní značka, Joe Fresh, dosáhla věhlasu jak ve své zemi, tak po celém světě. Společnost začala fungovat s jednoduchým posláním: „Fresh fashion at fresh prices“ (Svěží móda za svěží ceny – pozn. překl.). Fungovalo to skvěle i jako marketingový slogan.

Hnací silou společnosti Joe Fresh byl Joe Mimran, kanadský podnikatel, jehož zkušenosti ve světě módy sahají až do roku 1976. Joe miluje jednoduchost, a to nejen v módě, ale i ve způsobu, jakým vede svůj byznys. Firma se zrodila v době, kdy se kanadská sekce Weston family (jejíž řetězec supermarketů Loblaws dosahuje ročního obrátu 35 miliard dolarů) obrátila na Joea s nápadem prodávat jeho oblečení ve svých supermarketech.

Skupina Weston family toužila mít Joea na své straně, aby pro ně sváděl bitvu s největším protivníkem, řetězcem Walmart. Ukázali mu některé kousky oblečení, které prodával Walmart, ale Joe neměl zájem. Nechtělo se mu utkat se tváří v tvář s obřím prodejcem.

Řekl jsem: „Víte, tohle já nedělám. Pokud s vámi mám pracovat, rád bych navrhl způsob, jakým to bude probíhat.“ Jméno „Joe Fresh“ – a vlastně celý

nápad s konceptem „fresh“, svěží, čerstvý – vzešlo z myšlenky prodávat oblečení v obchodě s potravinami. Svěží móda. Dávalo to smysl.

Sortiment se měl prodávat v supermarketech, Joe měl proto pocit, že by ceny měly být překvapivě dostupné („svěží ceny“) a měla to být móda, která dokáže oslovit překvapivým způsobem. I barvy by měly být „k nakousnutí“, žádné mrtvé odstíny a rozhodně žádná černá, nehledě na aktuální módní trendy.

Poslání bylo zcela zřejmé v každé diskusi, kterou o nové značce vedli. Joe chtěl za každou cenu udržet nabídku jednoduchou a neodklánět se od svého poslání. Z toho důvodu se nechtěl podílet na slevové politice. Ceny jeho zboží byly nízké už od začátku.

Poslání bylo zdrojem inspirace, i co se marketingové strategie týče. Joe věřil, že image značky musí zůstat jasná a pochopitelná. Obával se, že kdyby lidem představil senzační novou módní značku a hned nato je pobízel, aby se na ni šli podívat do supermarketu, jen by je to zmátlo. Nechtěl nejasnou a matoucí reklamu. Místo toho udělal něco, co by asi udělal jen málokdo: propagoval svou značku, aniž by divákům řekl, kde ji najdou. Ani zmínka o supermarketech Loblaws.

Nikoho nepřekvapí, že tento způsob propagace značky rozvířil diskusi. Nelze popřít, že to byl odvážný nápad: nejdřív prodej značku, agresivním způsobem nabídní módní zboží na trhu a pak nech překvapené zákazníky, ať je objeví v supermarketu. Ať tak nebo tak, značka Joe Fresh měla zákazníky hlavně překvapit. Buď mohli v televizi zhlédnout reklamu, která by je navedla na módní oblečení v supermarketu, anebo by mohli během nakupování potravin nečekaně narazit na skvělou novou módní značku, kterou viděli v televizi. Joe měl pocit, že ta druhá možnost by byla pro zákazníky příjemnějším překvapením.

Joe Fresh zpočátku debutoval ve čtyřiceti prodejnách Loblaws. Někomu trvalo déle, než si na koncepci značky Joe Fresh zvykl, ale samotná značka – i způsob, jakým vyjadřovala svoje poslání – si nakonec získala zákazníky na svou stranu. Joe to popisuje následujícím způsobem:

Myslete jednoduše

Vytvořili jsme poctivou obchodní značku, přišli jsme s jedinečným nápadem prodávat oblečení v obchodě s potravinami, v nečekané kvalitě a za lidové ceny.

Joe připisuje úspěch značky Joe Fresh atraktivní vizi, poctivému přístupu k vývoji nových produktů a jasnému a pochopitelnému poslání. Na jeho příběhu je jasně vidět, že poslání je pro novou společnost dobrý začátek. Silnějším hnacím motorem pro růst společnosti ale bylo objevení kreativního způsobu, jak toto poslání přivést k životu.

Selský rozum napovídá, že aktivní firma by měla mít jedno poslání, a tím by se měly řídit všechny její aktivity. To byl alespoň případ společností jako Apple nebo Joe Fresh.

Já jsem měl nicméně možnost poznat společnost, jejíž poslání bylo odlišné. I když se může zdát, že jde o protimluv, jednoduchost této firmy se zrodila ze skutečnosti, že její poslání je podrobnější a důmyslnější než u většiny ostatních.

Poslání zjednodušuje velká očekávání

Fanoušci Ben & Jerry's chápou společnost velice nekomplikovaným způsobem. Vidí bohatou, krémovou zmrzlinu s fantastickými ingrediencemi, známý grafický styl na veškerých obalech této firmy a energického ducha, který je za celá léta existence neopustil. Spousta lidí by ale poukázala i na další důležitý aspekt – Ben & Jerry's mají svědomí. Společnost se aktivně podílí na řešení sociálních problémů.

Na nejvyšší úrovni se společnost prezentuje jedinečným vyjádřením svého poslání: „Podílíme se na pozitivních změnách ve světě.“ Ve skutečnosti jde o souhrn tří jednotlivých poslání. Spoluzakladatel Jerry Greenfield mi při našem rozhovoru vysvětlil, jak takové několikadílné poslání pomáhá směřovat jejich společnost.

Postupně jsme přišli s posláním, které mělo tři části. Týká se našich výrobků, financí a společenských aspektů.