

DFMA (Design for manufacturing and Assembly) Workshop	137
IRM – InnovationRoadMap	139
Zákony technické evoluce	140
Hodnotová analýza	141
Systematické inovace, Systematic Innovation	143
Six Sigma	144
TOC (Theory of Constraints) – teorie omezení	145
TRIZ	146
WOIS (Widerspruchorientierte Innovationstrategie) – Inovační strategie orientovaná na protiřečení	148
Blue Ocean Strategy (BOS)	149
IDEO	150
Stage–Gate	151
<b>Závěr</b>	<b>153</b>
<b>Na úplný závěr... aneb Slovo autorů</b>	<b>155</b>
<b>Literatura</b>	<b>157</b>

## Předslov

Ekonomika roste rychlostí 2 až 3 % (finanční „tsunami“ z USA mění i tyto optimistické představy) a vy chcete, aby vaše firma rostla rychlostí 10 až 20 %. Jak toho docílit? Jedině tak, že si uděláte z inovací každodenní byznys a budete vytvářet trhy, výrobky a služby, které ještě neexistují. Zadejte si do vyhledávače Google slovo inovace a dostanete víc než 10 milionů odkazů webových stránek, zadejte si na Amazon.com slovo inovace a bude nalezeno více než 55 tisíc knih, poslouchajte a čtěte projevy politiků a evropských úředníků a uslyšíte inovace, inovace, inovace...

Čím více o inovacích mluvíme, tím méně času nám zůstává na to, abychom je vytvářeli. A proč vlastně inovovat?

Inovace představují hlavně zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu, konkurenční výhody. Šetřením ještě nikdo nezbohatl a všechny programy snižování nákladů mají své limity, protože každý systém postupně vyčerpává potenciál svého zlepšování. Kopírování a imitování druhých také neznamená cestu k dlouhodobému úspěchu, protože vede jen k tomu, že se staneme stínem soupeře, kterého budeme dohánět.

Inovace, to nejsou jen převratná technická řešení nebo vědecké objevy. Inovace se neorientují pouze na výrobky, ale také na služby, podnikové a podnikatelské procesy. Inovace se realizují na trhu, u zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za vyšší, odlišnou nebo úplně jinou hodnotu, než jakou nabízejí konkurenti.

Inovace jsou prací na budoucnosti firmy, součástí jejího strategického řízení, klíčovým procesem firmy.

Toto jsou otázky, kterými se musí zabývat vrcholové vedení firmy namísto operativy, do níž se nechává denně vtahovat:

- Jaká je naše vize a strategie na její dosažení? Co musíme udělat proto, aby naše vize a strategie nezůstaly pouze na papíře?
- Kde se nacházejí nové příležitosti a jak se jich zmocnit?
- Do jakých oblastí naší firmy nasměrovat strategické inovace a investice?
- Kde získat, jak rozvíjet a držet si nejlepší talenty a klíčové lidi v naší firmě?
- Kdo je naším zákazníkem a jakou novou nebo odlišnou hodnotu mu můžeme nabídnout?
- V čem můžeme být nejlepší na světě?

Existují firmy, které řeší problémy. Většinou se jedná o problémy, které si způsobily samy – svou neschopností vidět vývoj okolo sebe, využívat příležitosti, předcházet problémům. Na druhé straně existují firmy, které jsou schopné vzít budoucnost do svých rukou a proaktivně ji vytvářet, nikoli na ni pouze reagovat.

Reprodukce firmy nespočívá jen v obnově betonu a železa, ale v rozvoji znalostí a přenosu firemní DNA. A tento proces probíhá mezi lidmi, v akci. Původní představy, že se podnik dá řídit jako stroj, jsou mylné. Podnik je živý organismus. Metody řízení strojů tedy musí nahradit metody, které fungují v rozvoji živých organismů. Toto je největší inovační výzva, jež stojí před námi. Jak vytvořit a vzájemně propojit „firmu inovace“ s „firmou výroba“. Druhá z nich vyrábí a zajišťuje krátkodobé přežití, první reprodukuje „firmu výroba“ na vyšším stupni a zajišťuje přežití dlouhodobé. Že u vás nemáte „firmu inovace“? Pokud bychom měli parafrázovat známý český film, tak bychom řekli: „Jděte se projít na hřbitov a najděte si tam pro vaši firmu vhodné místo.“

Tato kniha vás nenaučí inovovat ani vám neposkytne zázračné desatero na podnikatelský úspěch. Možná vám pomůže podívat se na věci okolo vás z jiného úhlu, jinýma očima. Třeba ve vás něco vznítí. Pokud chceme změnit svá paradigmatata, musíme se otevřít a nechat okolní impulsy, aby se nás dotkly. Jestli najdete v této knize alespoň jeden odstavec, který ve vás něco nového zažehl, pak náš čas a úsilí při jejím psaní nebyly zbytečné.

Ján Košturiak, Ján Chal

## Proč nemá tato kniha úvod?

**Místo úvodu vám vysvětlíme, jak chápeme inovace. Po přečtení se můžete rozhodnout, zda pro vás bude kniha přínosná a vyplatí se ve čtení pokračovat.**

*„Věda a výzkum mění peníze na znalosti, inovace přetvářejí znalosti na peníze.“*

Při vyslovení slova inovace si mnozí lidé představují převratné technické vynálezy, výzkumníky a vědce v sofistikovaných laboratořích. Za inovace se někdy považuje přechod k novým technologiím nebo vytvoření prototypu převratného výrobku. Už dávno neplatí, že inovace vznikají pod rukama vědců v bílých pláštích, stejně jako neplatí, že inovace jsou převratná technická řešení nových výrobků či nové technologie. Podněty k mnohým inovacím však určitě vznikly v profesorských výzkumných týmech na univerzitách anebo v objevení nových technologií. Neztrácejme však zbytečně čas analýzou desítek a stovek akademických definic o tom, co je a co není inovace. Známý profesor z Fordham University **Milan Zelený** definuje inovace následovně: **„Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně. Pokud se přidaná hodnota realizuje až při transakci v rámci trhu, inovace sama tedy vzniká na trhu ve chvíli prodeje. Vlastně ji realizuje zákazník. Proto se inovace zásadně liší od invence, vynálezu, patentu nebo zlepšovacího návrhu – ty mohou zůstat nerealizované, v trezoru, skladě, v papírech, na patentovém úřadě.“**

Toto je definice, s níž se ztotožňujeme, a pokud ji akceptujete i vy, čtenáři této publikace, věříme, že její přečtení bude pro vás přidanou hodnotou. Výsledky a impulzy pro inovace najdeme všude kolem nás – na trhu, v podnicích, v přírodě. Je jediné místo, kde je však nenajdete určitě – v kancelářích úředníků, kteří o nich tak rádi hovoří. Slovo inovace zaznívá v Evropské unii. Nedaří se naplnit cíle evropských inovačních strategií, a tak se píše bílé knihy, zelené knihy a rozličné rezoluce. Přes to všechno však Evropa stále není nejkonkurenceschopnější, poznatkově orientovanou ekonomikou na světě. Zdá se, že snad ani nebude. Čekají nás určitě další deklarace a výzvy. Evropa má především problém udržet si nejlepší mozky, v tomto směru nepomáhají nové evropské programy, výzvy na lepší čerpání z evropských fondů, Evropská charta výzkumných pracovníků ani výzva na podporu malých a středních podniků. Zdá se, že výsledky nejsou úměrné množství dobře míněných deklarací a výzev. Kde je chyba?

Proč všechna tato opatření nepomáhají? Odpověď je velmi jednoduchá: Jelikož to nemá nic společného s inovacemi. Inovace se nedají plánovat v parlamentech a kancelářích evropských byrokratů. O inovacích se dnes pokoušejí diskutovat a rozhodovat lidé, kteří nikdy žádnou inovaci nevytvořili a většinou ani přesně nevědí, o čem hovoří. V tom je ten základní problém.

Boston Consulting Group (BCG) ve spolupráci s Business Week vybírají každý rok nejnovativnější společnosti světa. Při výběru se zohledňuje vývoj akcií, zisků a patentů za posledních pět let. V roce 2007 bylo pořadí následující: Apple, Google (tyto firmy se drží na čele žebříčku už několik let), Toyota Motor, GE, Microsoft, Procter&Gamble, 3M, Walt Disney, IBM, Sony, Wal-Mart, Honda, Nokia, Starbucks, Target, BMW, Samsung Electronics, Vir-

gin Group, Intel, Amazon. V první dvacíce nejnovativnějších firem světa se tedy z Evropy umístily pouze tři – Nokia, BMW a Virgin Group. V první padesátce jsou z Evropy ještě společnosti IKEA, Daimler Chrysler, BP, Royal Philips Electronics a Volkswagen.

V průzkumu BCG se uvádí, že vytvoření převratných produktů, podnikových procesů a nových podnikatelských modelů nevznikne přes noc ani jako výsledek náhlého osvětlení na inovačním workshopu. Jedná se o výsledek dlouhodobé orientace, vytvoření inovačního prostředí v celé organizaci, ochoty riskovat, podpory a rozvoje talentů ve firmě. Klíčovou roli v inovačním procesu v podnicích mají ti správní lidé v nejvyšších funkcích.

Jiná analýza inovačních projektů ukazuje, že

- více než 80 % inovačních projektů je neúspěšných ještě předtím, než se dostanou na trh,
- více než 80 % z inovačních projektů, které se dostanou na trh, je neúspěšných,
- více než 90 % inovací je uvedeno na trh pozdě, mají překročený rozpočet nebo kvalitu nižší, než bylo plánováno,
- při 97 % patentů se zpět nevrátí náklady, které na ně byly vynaloženy.

Co z toho vyplývá? Že inovace jsou rizikový byznys – pro odvážné, pro ty, kteří rádi přijímají výzvy (pozor – nejde o výzvy evropských projektů!), pro blázny a nadšence ochotné desetkrát zkrachovat a založit deset dalších firem jen proto, aby změnili tento svět. Inovace jsou byznys pro lidi, kteří mají rádi vzrušení, změnu, riziko, dobrodružství. Ne pro ty, co milují teplé kanceláře a pocit bezpečí. O inovacích by proto měli diskutovat a rozhodovat podnikatelé, nikoliv úředníci a akademici.

„Pokud chcete vytvořit inovační prostředí, najděte inovační lidi, poslouchejte je a dělejte, co říkají,“ tvrdí Arthur D. Levinson, ředitel biotechnologické společnosti Genetech Inc.

Profesor Zelený dodává: „Inovace vznikají v podniku, ne na ministerstvu nebo v grantových kancelářích EU. Podpora inovací není otázkou peněz, ale motivace vyniknout. Inovace ani kvalita nevznikají na základě předpisů, standardů a norem, ale na základě starostlivosti o zákazníka. K tomu je třeba poznat svého zákazníka, ne jen svého byrokrata. USA a Asie (Čína, Japonsko, Tchaj-wan, Korea, Singapur, Indie) mají velkou výhodu v tom, že nemají EU. Proto nemají s konkurenceschopností problémy: protože dokáží nejen konkurovat, ale i spolupracovat, vytvářet alianční sítě s cílem maximálního uspokojování zákazníka, nikoliv pouze úřadů.“

Vraťme se však ze světa úředníků do našich podniků. Kolik z nich má inovační proces definován jako klíčový proces ve své organizaci? Kolik pracovníků a s jakou kvalifikací se tomuto procesu systematicky věnuje? Kolik knih o inovacích vyšlo u nás v uplynulých letech? Kolik seriózních vysokoškolských nebo postgraduálních studijních programů v této oblasti se u nás vyučuje?

Brožury, počítače ani budovy postavené s podporou evropských fondů inovovat neumí. Tuto schopnost mají pouze lidé. Zitřejší inovátoři sedí dnes ve školních lavicích – tam je třeba začít, rozvíjet talenty mladých. Při diskuzích s lidmi o inovacích se někdy zastavíme při otázkách typu: Jak inovujete? Jaké používáte metody? Kde inovujete? Odpovědi jsou někdy

rozpačité a končí při metodách typu Brainstorming, 635 nebo 6 klobouků. Jiná komunita zase tvrdí, že inovaci přinášejí nové počítačové programy CAD, PDM či 3D modelování.

Belgický expert na inovace **Simon Dewulf**, zakladatel a ředitel společnosti Creax, definuje inovace následovně: „**Inovace vytvářejí lepší, jednodušší, hezčí, levnější, bezpečnější funkce. Moje definice je:**

**Hodnota = Užitečná funkce – (Škodlivá funkce + Rozhraní + Náklady)**

Se znalostí tohoto vztahu můžeme rozlišit způsoby, jak zvýšit hodnotu na „víc za víc“ (např. pětihvězdičkový hotel), „víc za méně“ (ten nejpobulárnější, kdy dostáváte víc a platíte méně) a „méně za mnohem méně“ (to mohou být nízkonákladové aerolinie, kde platíte méně, dostává se vám horších služeb, ale přesto jsou dostatečné).“

V minulosti se hovořilo hlavně o inovacích produktů. V dnešním globálním světě jsou kromě produktových inovací stále důležitější inovace v oblasti marketingu a prodeje, logistiky, organizace procesů a zdrojů v podniku a celých podnikatelských systémů.

Německý expert v oblasti inovací, zakladatel a ředitel společnosti WOIS Institut prof. Hansjürgen Linde, k tomuto tématu říká: „Problémem je, že se neustále mění trhy a požadavky zákazníků, stejně jako se neustále mění i výrobky na trhu, nové technologie a způsoby obchodování. Nové technologie a organizační formy kladou obvykle nové požadavky na lidské zdroje v podniku. Jak tedy inovovat v tomto prostředí? Je zřejmé, že tradiční orientace na využití technických příležitostí je nedostatečná. Jak tedy strukturovaně zpracovat komplexní změny? Kam a jak cíleně nasměrovat inovační energii? Na jaký hodnotový systém nastavit práci v podniku? Jakým způsobem nadchnout týmy v podniku k inovacím, jak v nich zapálit inovační oheň a udržovat ho?“

Až dosud se mnohé naše podniky silně orientovaly na strategii nízkých nákladů. Éra nízkých mzdových a materiálových nákladů skončila. Ukazuje se, že úspěch podniků není v optimalizaci existujících procesů (dělejme správné věci správně), ale v inovacích (hledejme nové a neznámé – hlavně však rychle). Bohatství a úspěchu dosahují podniky stále častěji tak, že inovují, hledají nová, převratná řešení a příležitosti například tím, že vykonávají dokonalý benchmarking a kopírují své konkurenty. Svět produktivity bude nádherným světem kreativity, svět dokonalých plánovačů, ekonomů a optimalizátorů, bude krásný novými profesemi – inovační inženýr, inovátor byznysu, inovátor myšlení, manažer inovací, „destruktor starého a tvůrce nového“. Ne ti, kteří dokonale naplánují změny, ale ti, co je dokáží zrealizovat, přežijí a budou prosperovat. Pod inovacemi však nehledejme jen převratná technická řešení. Generování technických změn produktu a technologický náskok ve výrobě nemusí přinést úspěch. Mnohé firmy mají dokonalé produkty, vyrobené dokonalou technologií. Mají pouze jedinou, ale podstatnou chybu – zákazníci je nekupují, protože nevidí důvod, proč by je kupovat měli. Hodnota pro zákazníka – to je to, co odlišuje inovaci od obvyklé změny. Inovace přináší zákazníkům užitek – v jednoduchosti, snížení rizika, zvýšení komfortu, v ceně, zábavě, módnosti, image, emocích či šetrnosti vůči životnímu prostředí.

Důležitá tedy není samotná změna výrobku, procesu nebo celého podnikatelského systému, ale především strategické nasměrování této změny.

Vedle kopírování druhých, benchmarkingu a nemilosrdného boje s konkurencí existuje jiná, zábavnější cesta – strategické inovace. Správně zvládnutá inovace z hlediska hodnoty, kterou uzná zákazník v daném čase a prostoru, je cestou na nový trh, kde firma může definovat vlastní pravidla, kde může růst obrovským tempem a sbírat neuvěřitelné marže. Namísto vysilujících bojů můžeme potom plavat „ve vodách modrého oceánu“, přičemž konkurence se na nás jen bezmocně dívá ze břehu. Je však důležité inovovat také tradiční vzory myšlení. Je třeba přejít ze světa „NEBO“ do světa „A“. Ze světa kompromisů do prostoru přelomových řešení. Neexistuje kompromis typu „vysoká kvalita, nebo nízké náklady, nebo rychlost“ – zákazník chce kvalitu A nízké náklady A rychlé dodání. Pokud máte dvě možnosti, vyberte si obě! Svět přelomových řešení je postavený na protirečeních typu – vyšší hodnota za nižší náklady, rychlejší a levnější, víc za méně, kvalitnější při nižších nákladech apod.

Inovace není sekvencí technických změn, jakkoliv jsou převratné. Inovace je strategicky směřovaná změna, která přináší užitek zákazníkům a firmě odměnu v podobě „modrého oceánu“. Inovace začínají v hlavách lidí, vycházejí ze znalostí, které v podniku existují, vyžadují nové modely organizace práce a znalost inovačních technik (WOIS, TRIZ, CREAX, bionika aj.). Inovace jsou důležité pro budoucnost našich firem, ale také pro životní úroveň budoucích generací. Důležité je, zda o nich budeme diskutovat, nebo je budeme opravdu realizovat. Zdá se, že je dost firem a lidí, kteří se rozhodli pro druhou cestu. Těmto všem věnujeme tuto knihu.

Milí čtenáři. Pokud jsme vás tímto úvodem zaskočili a vaše představy o inovacích jsou diametrálně odlišné, můžete tuto publikaci odložit. Připravili jsme vás o několik minut na přečtení předcházejících stran. Pakliže jsou naše pohledy podobné, zveme vás na společné dobrodružství do světa inovací. Pokusíme se v něm hledat odpovědi na otázky proč, jak a kde inovovat, jak vytvořit a řídit inovační proces v podniku, jak definovat zákazníky a hodnotu, kterou jim chceme nabídnout, jak zvýšit naši šanci, že najdeme elegantní inovační řešení dříve než ostatní. Kolikrát jste už reagovali na zajímavou inovaci slovy: „Jak jednoduché! Že jsem na to nepřišel sám?!“ Hledejme společně cesty k tomu, aby si podobné otázky kladli naši konkurenti. Jedno vám můžeme zaručit: v této knize určitě nenajdete odpovědi na všechny otázky, jak správně inovovat, ani stoprocentní rady, jak dosáhnout úspěchu. Jsme přesvědčeni, že cesta k úspěchu začíná správně položenou otázkou. V této publikaci tedy budeme klást hlavně otázky, které nás budou dále vést k tomu, abychom se zbavili starých pohledů na svět. Doufáme, že nastolené otázky ve vás vyvolají další otázky, protirečení a především touhu najít odpovědi a řešení pro vás dosud neznámá. Je to těžší a riskantnější cesta než kopírování druhých, je ale zajímavější a více vzrušující. Je to cesta inovací.

## Kapitola 1

# Co se děje na trzích?

Vztah mezi kupujícími a prodávajícími se na trzích měnil vždy. Pro mnohé firmy byly tyto změny zničující, pro jiné vytvořily prostor pro růst. Firmy, které usilují o kvalitní, dobře zajištěný a dlouhý život, by měly poznat charakter současných změn a jejich důsledky. Z tohoto poznání musí dokázat vytvořit a realizovat účinné reakce a strategické změny.

## 1.1 Fragmentace trhů – trh je zákazník

Trh už není masou zákazníků. Mění se zásadně úloha marketingu firem, od vyhledávání klientů pro produkty k vyhledávání produktů pro klienty. Trhem je zákazník s jeho individuálními potřebami a zdroji. Po celém světě začínají lidé projevovat svoje právo na sebevyjádření. Individualismus nabírá na rychlosti. My se mění na já. Všechno je na mně, jen na mně, já sám. Na trhu vládne fragmentace a individualismus. Digitální technologie firmám umožňují sledovat individuální potřeby klientů a připravovat jim nabídku na míru. V USA je fenoménem hraní bowlingu individuálně. Lidé čím dál více preferují samostatné hraní, zároveň čtou noviny nebo poslouchají hudbu.

Každý má 40 televizních kanálů a na webu 500 miliónů webových stránek. Zákazník má svobodu volby. Tato svoboda volby však znamená vzít na sebe zodpovědnost. Svoboda volby znamená výběr optima z široké palety možností. Spokojenost je založená na možnosti volby. Ale ani to nestačí. Chceme být překvapení, prožít něco, co jsme ještě nezažili.

Tento vývoj má také mnoho negativních vlivů na člověka a společnost. Zdá se, že lidem chybí střídmost. Reklamy nabádají, aby zákazníci kupovali víc a víc, aby vyzkoušeli všechny nové věci. Chybí nám míra a výsledkem je, že jsme štváni ke shonu a unáhlenosti. Většina lidí je strašně zaneprázdněná. Čím? Jakoby svou zaneprázdněností chtěli jen překrýt prázdnotu a výsledkem je ještě větší shon a prázdnota. Začarovaný kruh se nezastaví ani na dovolené, která se stává zážitkovou dovolenou, kde jsou lidé často dále štváni z jedné akce do druhé. Lidé jakoby ztráceli schopnost být v tichu sami se sebou, těšit se z okamžiku – každou sekundu potřebují vyplnit akcí nebo novým produktem.

My

Já



## 1.2 Mění se smysl života

Mění se smysl života. Naši předkové ho společně s prací považovali za něco daného. Díky církvi a institucím brali smysl života jaksi automaticky. Náboženství ještě donedávna nebylo pouhou nedělní záležitostí, ale prostupovalo celý život. Podobně i práce byla dobrou věcí, i když špatně placená, deprimující a ničící ducha. Určité postavení v zaměstnání něco znamenalo. Práce dodávala životu smysluplnosti, člověk někam patřil.

Kostely v mnohých krajinách zejí prázdnotou. Také instituce ztrácejí svou pozici. K volbám chodí stále méně lidí. Lidé zjišťují, že si musí pomoci sami.

**Chrám jsou prázdné**



**Instituce ztratily vážnost**



**Nakupování je mánií**



Smysl, který poskytovaly chrámy a instituce, je nahrazen smyslem mamonu. V současnosti už identita není spojená s výrobou, ale se spotřebou. Nakupuji, tedy jsem. Právo být, právo volby z mnohých možností a právo konzumovat jsou ústředními body našeho bytí. Lidé vyjadřují svou identitu na trhu nápadnou konzumací. Smysl života se mění na smysl žít lehce.

Pro všechny chudé by vyšší spotřeba znamenala zkvalitnění života. Na vrcholu pomyslné pyramidy je však její nárůst živěn jen neudržitelným životním stylem. Příkladem může být spotřeba energie. Nejbohatší lidé jí spotřebují 25krát více než ti nejchudší. To znamená, že jí 25krát víc skutečně potřebují. Jedná se o důsledek životního stylu, jehož heslem je „větší, rychlejší, víc...“. Že se nejedná o naplnění nutných potřeb, dokazuje Japonsko nebo Norsko, krajiny, které investují velké prostředky do environmentálně příznivých technologií. Průměrný Nor či Japonec spotřebuje podstatně méně energie než Američan, jejich životní standard je však přinejmenším srovnatelný. Pouze šest procent světové populace si žije nad poměry a zbytek planety má zcela jiné problémy, než je parkování dvou automobilů v jedné rodině, kropení zahradního trávníku nebo čištění zahradního bazénu, jezírka. Čtyři tisíce lidí denně umírají na nedostatek pitné vody.

## 1.3 Zákazník a jeho síť

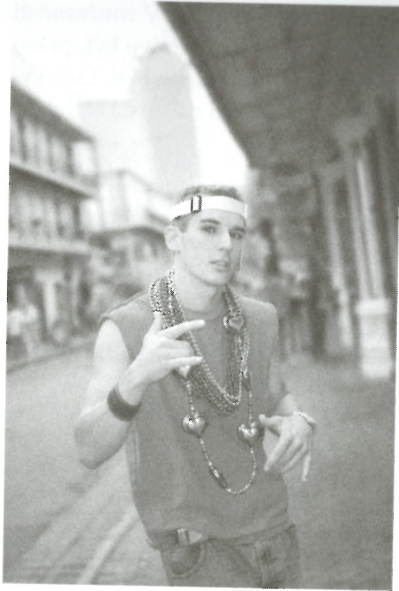
Nejistí, pochybovační lidé vyhledávají jiné jedince, kteří sdílejí jejich hodnoty. Mladí se raději připojí k proudu extremistů než k tradičním hodnotám. Proč? Hledají něco svěžího, méně předvídatelného, než je život bez překvapení. Dnes se náboženství, kultura a geografie nepřekrývají automaticky. Muslimové v Evropě jsou výraznou hybnou silou v mnohých krajích, podobně Hispánci představují v USA samostatný marketingový segment. Dnes je mnoho nových sítí založených na biografické podobnosti: Hare Krishna, zelení, fanoušci Depeche Mode aj. Celosvětové komunity se skládají z lidí, kteří mají něco společného – nezávisle na tom, kde se narodili. Fotbalový klub Manchester United má příznivce po celém světě, prodej suvenýrů je pro klub vydatným zdrojem příjmů.

Současně mnozí vyznávají vícero hodnot najednou. „Jsem to já a moje parta: parta v práci, fotbalová parta, pivní parta, blogová parta.“

Seznamu nejrychleji rostoucích webů na americkém internetu za rok 2007 kralují video-servery pro dospělé, seznamky a social networkingové start-upy, které se v uplynulých 12 měsících svezly na vlně popularity uživatelsky orientovaného internetu. Tvrdí to společnost Compete.com, zabývající se měřením návštěvnosti webových stránek v rámci USA:

Všichni známe určité množství lidí. Ale cítíme se sami.

Hodnoty, které se uznávají, už nejsou trvalé až do smrti. Dnes jsou hodnoty dočasné. Jsou jako košile – mnozí je mění podle potřeby. Bez následků.



Mám rád:

- Hip hop
- Graffiti
- PC
- Break dancing
- Chatování
- Párty

## 1.4 Nevěrní a promiskuitní zákazníci

Zákazník je velmi neloajální tvor. Zklamete ho a přejde ke konkurenci. Nenamlouvejte si, že on to „vydrží“. Už byste ho nemuseli získat zpět. Loajalita zákazníků ke značce, produktům je tedy vzácným jevem a není lehké jí dosáhnout. Zákaznická věrnost je často propojována s věrnostními kartami, body. Zákazníci to chápou jako marketingový trik. Přinutit ho, aby změnil trasu k vaší prodejně, aby si připlatil za vaši (jeho?) značku nebo aby firmě odpustil, pokud se něco nepovede, je stále těžší. Věrní zákazníci mají také ekonomickou stránku:

- zůstávají déle – a dělají opakované nákupy
- nakupují více – přidávají další produkty a služby
- platí více – jsou připraveni akceptovat vyšší cenu či absenci slevy
- stojí méně – je lacinější je obsluhovat, vyžadují menší podporu prodeje
- poví to ostatním – stávají se apoštoly vaší značky

Jakmile zákazník na trhu dostane lepší nabídku, mění prodejce. Napomáhají tomu také nové informační technologie. Zákazník má mnohem širší možnosti komunikace a výměny zkušeností s jinými nakupujícími. Pokud vyhledáme požadovaný produkt na webu, dostaneme nejen nižší cenu, ale snížíme i zbytečné chování po obchodech. Nákupní chování je tak ještě promiskuitnější, aniž bychom riskovali nějaké fyzické následky.



*„Mým prvním autem byl angličák, potom stará škodovka, firemní VW, nyní mám BMW.“*

*můj přítel Petr M.*

## 1.5 Zákazník mění své role

Když se rozhledneme kolem sebe, zjistíme, že materiální svět je stále lacinější, zatímco věci jsou naopak neustále dražší. Co vlastně lidé chtějí? Po čem vlastně touží? Lidé pahnou po nových zážitcích. Zkoušejí prožívat více identit najednou. Tradiční pojetí individua bude nakonec nahrazeno **polyduem**, rozděleným individuem. Je to někdo, koho těší, že v sobě skrývá více rozdílných osobností. Takový člověk může být zároveň vážený manažer, jenž večer usedá na Harley Davidson a mění se v rebela nahánějícího strach na cestách. Doma se stará o rodinu. Můžeme se stát čímkoliv a kýmkoliv. Co chcete změnit? Pohlaví? Manželku? Banku? Poptávka je jen odrazem miliónů individuálních rozhodnutí.



*Chci to hned, v nejvyšší kvalitě a zadarmo.*

*Váš zákazník*

Ze zákazníka se stává spoluvůrce hodnoty – **Prosumer**. Má na to předpoklady, je informovaný, vzdělaný, nechá si poradit. Nové trhy se vyznačují také vlastností, kterou nazýváme spoluvytváření hodnoty klientem a firmou. Hodnotou pro zákazníka je i zkušenost ze spoluvytváření hodnoty spolu s výrobcem či distributorem. Například obrovský úspěch prodeje MP3 přehrávače iPod způsobilo až zavedení portálu iTunes pro stahování hudby z internetu za příznivou cenu, zároveň v nejvyšší kvalitě. Tím si uživatel vytváří svoje namixované soubory skladeb, kdykoliv potřebuje. CD technologie takový interface na spoluvytváření hodnoty nemá. Podobně jako iPod jsou na tom rádia Impuls a Expres, kde posluchači část dopravního servisu spoluvytvářejí přes telefonický interface.

## 1.6 Síla zákazníka

Celosvětová soutěž tržového kapitalismu vyústila do kosmopolitního ráje kupujících. Zákazníci vytvářejí nákupní aliance, jejich vyjednávací síla vůči prodávajícím jim umožňuje vyvinout tlak na ceny a obchodní podmínky. Konsolidační proces v distribuci vedl ke vzniku silných maloobchodních řetězců a nákupních aliancí. Jde o zásadní posun vyjednávací síly od výrobců k zákazníkům. Asi 40 maloobchodníků v USA s kupní silou 3,5krát větší než Wal-Mart nedávno vytvořilo World Retail Exchange. Distribuční firmy vlastní prodejní prostory a místa v regálech a rozhodují o tom, kterého dodavatele si zvolí a jaký prostor mu poskytnou.

## 1.7 Originalita bude vždy ceněná

Nové originální věci lze těžko definovat, ale dají se vycítit. Zákazníci vždy ocení jedinečnost, novost, originalitu spojenou s užitečností. Vyšší cena je legální, umožňuje po určité období inkasovat bonus za novost a originalitu. Příkladem je bezsáčkový vysavač od Jamese Dysona. Má množství výhod oproti klasickému vysavači. Cena je však mnohem vyšší. Po uvedení na japonský trh se stal symbolem sociálního růstu. Nové věci by ale neměly trpět egem tvůrce, který do svého díla implementuje také takovou míru originality, nových funkcí, že je pro zákazníka jeho cena nepřijatelná nebo množství funkcí nadbytečné.

Krátkodobě mohou napodobitelé nad inovátory skutečně vyhrávat, ale v dlouhodobém horizontu zvítězí tvůrce.

**Ve světě, kde vládnu kopie, je originalita, novost cennější než kdykoliv předtím.**



*Italský designér Alessi ve své fabrice Alessi&Co. vyrábí z běžných věcí do domácnosti originální produkty s vysokou funkčností a novým designem.*

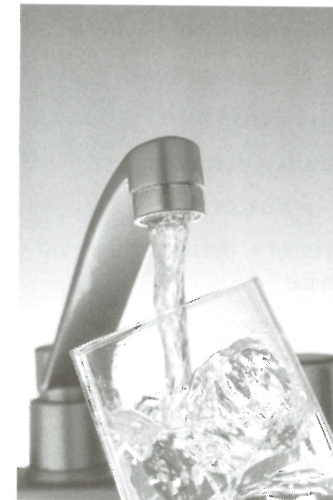
*Byznys s uměním zaznamenává boom. Investice do umění se dějí ve 30 až 40 procentech. Obrazy Gustava Klimta na aukcích dosahují astronomických částek.*

*Rakouská firma Frey Wille vytvořila jedinečnou kolekci šperků a doplňků ze zlata, ručně dekorovaných motivy vybraných stylů Moneta, Klimta, Muchy nebo benátským či egyptským vzorem.*

## 1.8 Luxus se daří vždycky

Luxus se prodává vždy – jedno, zda je zrovna krize nebo prosperita. Proto bude vždy prostor pro luxusní produkty a služby. Zákazníků není tak mnoho, ale ziskovost na jeden produkt je nadprůměrná. Problémem však je, že menšina lidí žije nadměru luxusně, zatímco většina nemá naplněny ani základní potřeby. Nějaké jednotné řešení neexistuje. Je přirozeně nemožné, aby každý člověk na zemi žil přesně tak jako průměrný Američan nebo Evropan. Nejde o to, že jsou „příliš bohatí“ (ačkoliv někteří bezpochyby jsou) – svoje bohatství však používají špatným způsobem. Takovým, který poškozují ostatní i je samotné. Ale hlavně – „ujídá z naší budoucnosti“.

Nemá smysl ani kazatelsky šířit evangelium typu „všichni musíme začít žít skromněji“. Většina lidí musí zvyšovat svou spotřebu, a tak si zabezpečovat důstojnější život. Problém se skrývá v životě oné „šťastné menšiny“. Heslem nemusí být „Žijte trochu hůř, aby ti ostatní mohli žít trochu lépe“, ale „Žijte jinak, abychom všichni mohli žít trochu lépe“. Dnešní rozvinuté ekonomiky produkují velké množství výrobků tak snadno a s tak malými náklady, že jsou mnohé z nich považovány jen za dočasné. Nejsou vyráběny na to, aby vydržely co nejdéle, ale aby byly co nejrychleji nahrazeny módnějším a modernějším typem. Skrytým důvodem samozřejmě je, že takto je možné zisky zvyšovat ještě víc. Tato mentalita trvalé a neomezené spotřeby, hledání nekonečného a kvantitativního ekonomického růstu přivedla lidstvo na práh environmentální propasti. Bohatá menšina utrácí mnoho, a navíc špatným způsobem.



Tab. 1.1: Luxus a přežití

Produkt	Roční výdaje (v USD)	Sociální nebo ekonomický cíl	Dodatečné roční investice na jeho dosažení (v USD):
Make-up	18 miliard	Reprodukční zdravotní péče pro ženy	12 miliard
Potrava pro domácí zvířata v USA a Evropě	7 miliard	Odstranění výskytu hladu a podvýživy	19 miliard
Parfémy	15 miliard	Všeobecná gramotnost	5 miliard
Oceánské výletní plavby	14 miliard	Pitná voda pro všechny	10 miliard
Zmrzlina v Evropě	11 miliard	Očkování všech dětí	1,3 miliardy

(Zdroj: Worldwatch Institute: State of the World 2003)

**Tip:** Pokud jste v dolním cenovém segmentu, pro nový luxusní produkt vytvořte novou značku, případně novou firmu. Nemůžete být běžní i luxusní. Perfection is not optional.

## 1.9 Hlad po emocích a zážitcích narůstá

Firmy útočí na všechny lidské smysly, na pozitivní i negativní emoce. Uspokojit potřeby spotřebitelů už momentálně nemusí stačit. Zřejmě je důležitější hovořit o přáních zákazníků nebo schopnosti překvapovat potenciální kupující a pomáhat jim být úspěšnými. K upoutání pozornosti se využívá lidská nedokonalost – fakt, že naše reakce jsou spíše emocionální než racionální. Na sedm hlavních hříchů se orientuje velké množství firem:

1. Pýcha – luxusní výrobky, domy, auta, kosmetická chirurgie
2. Závist – reklamní průmysl, módní časopisy
3. Obžerství – velká balení výrobků, objemné nákupní košíky, přípravky na hubnutí
4. Žádostivost – pornoprůmysl, prostituce, hazardní hry
5. Zloba – počítačové akční hry, punk, army shopy, rowdies
6. Nenasytnost – byznys s bílým masem, zbraněmi, zvířaty, drogami, mafie, finanční machinace
7. Lenost – dálkové ovládání, eskalátory, koupele, rentiéři, vyděrači...

Emocionální inovace jsou poháněny poptávkou. Trh je jen odrazem reality. Módní firmy nejsou na trhu proto, že by chtěly, ale proto, že si to přejí zákazníci. Sexy výrobky a služby rozpoznají okamžitě. Zákazníci chtějí, aby jim firmy nadbíhaly, chtějí nejnovější kolekce, a to ihned. Budoucnost bude pro firmy přicházet vždy jako překvapení, pokud tyto společnosti nevytvoří pro zákazníky zážitky tím, že převezmou iniciativu nad sítí vytvářející emocionální inovace.

**Tip:** Emoce je velmi obtížné kopírovat, jsou jedinečné. Dlouho zůstávají v paměti, pozitivně i negativně. Vytvořte zákazníkům scénu, příběhy, zážitky, se kterými se ještě nikdy nesešli, jen ve vaší firmě. Odlište se od ostatních.



Red Bull prodává emoce, dynamiku, život, napětí, odvahu. Zákazníci si sami chodí pro zážitky – to je nový marketing.

## Z trhů se staly globální bazary

Z trhů jsou bazary, kde převládá přebytek nabídky, cena je hlavním vyjednávacím kritériem. Aby prodávající zaujaly, předhánějí se nejrůznějším způsobem. Svědčí o tom celkový nárůst výdajů za reklamu. Někdy je prodáván produkt téměř zadarmo, neboť prodávající doufá, že bude profitovat na jiném produktu, který nabízí také.



**Tip:** Nová hodnotová nabídka by neměla být pouhým předmětem volby jako jedna z mnohých variant, ale předmětem neutuchající touhy zákazníka ji mít. Vyvolejte v kupujícím vnitřní napětí a motivaci ke koupi. Užitečnou závislost.