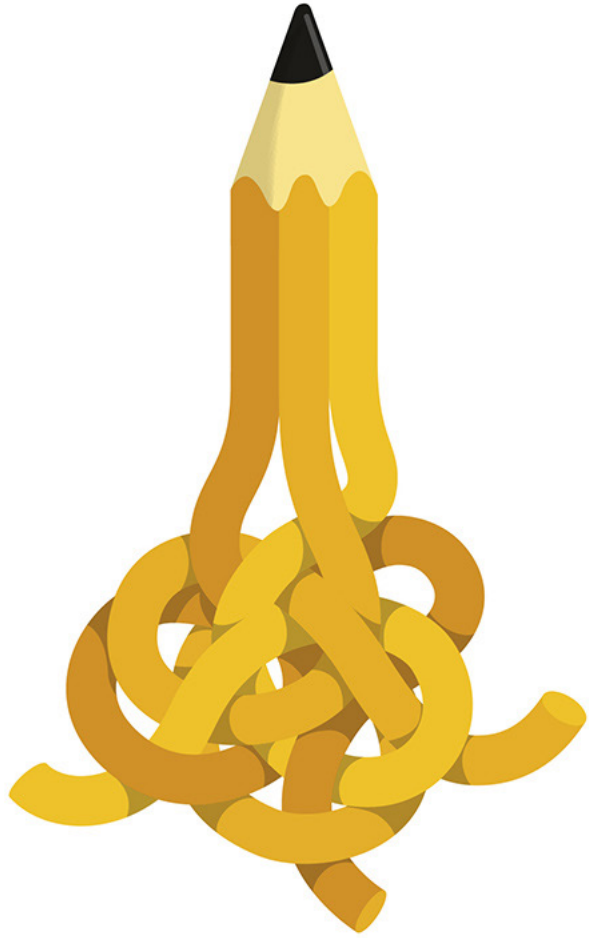
Myslete jednoduše

Jak chytří porážejí komplikovanost



Autor bestselleru Šíleně jednoduché

Ken Segall

Bizbooks

Myslete jednoduše

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Ken Segall
Myslete jednoduše – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS MEDIA a.s.

Ken Segall

Myslete jednoduše
Jak chytří porážejí komplikovanost

BizBooks
Brno
2016

Obsah

Předmluva
Úvod: **Jednoduchost není nic jednoduchého** 11
Kapitola 1: **Jednoduchost je poslání** 21
Kapitola 2: **Jednoduchost je ve vzduchu** 35
Kapitola 3: **Jednoduchost potřebuje lídra** 67
Kapitola 4: **Jednoduchost je týmový sport** 97
Kapitola 5: **Jednoduchost jako sestra obchodní značky** 119
Kapitola 6: **Jednoduchost sluší všem velikostem** 137
Kapitola 7: **Jednoduchost je elegantní** 175
Kapitola 8: **Láska jako reakce na jednoduchost** 197
Kapitola 9: **Jednoduchost je instinktivní** 211
Kapitola 10: **Hledání vlastní cesty k jednoduchosti** 225
Rejstřík

Pro Jeremyho:
Jednoho dne tě vezmu do Austrálie.
Přísahám. Nejdřív jsem musel
napsat knihu.

Předmluva

Vždyť je to tak snadné. *Myslete jednoduše* je osvobozující a praktická kniha. Ukazuje, jakou moc jednoduchost má, a zároveň nás nenechává na pochybách, že uvést ji v život chce obrovské nasazení, nekompromisnost a neobejde se bez chyb. Skrze příběhy lidí, kteří na křídlech jednoduchosti měnili svět a vytvářeli úžasné firmy, můžeme získat praktický návod pro zdravé vedení svých organizací. Stránku za stránkou nám Ken Segall odhaluje, jaká síla se v jednoduchosti skrývá a jak z ní dostat maximum.

Začíná u jasného poslání firmy. Základního důvodu její existence, který dokáže vytvořit energii a formovat všechny jedním směrem. Pokračuje přes srozumitelné hodnoty a kulturu. Ty pomáhají lidem činit zásadová rozhodnutí a jsou důležitější než produkt sám. Na pár jednoduchých hodnotách dokáže vyrůst skutečně silná a zdravá společnost. Tam, kde panuje nejednoznačnost, množí se pochyby, společnosti skomírají. Jednoduchost je dřina a velké organizace mají tendenci ji zahubit. Proto potřebují hlavního „zjednodušovatele". Ten musí nekompromisně přetnout gordický uzel, kdykoli se věci začnou zamotávat. Inspirativní příklady úspěchů i neúspěchů lídrů „zjednodušovatelů" z různých částí světa jsou obzvlášť užitečné a poučné. A také to, že i ten nejinspirativnější zjednodušovatel je jen tak dobrý jako zbytek jeho týmu. Jednoduchost je týmová hra. Ken dává skvělé příklady toho, jak jednoduché hodnoty, jasná kultura a poslání pomáhají při sestavení vítězného týmu. Kulturní a hodnotové souznění, schopnost věci prostě pojmenovat a zápal pro věc jsou zásadnější než aktuální stav znalostí a dovedností. Ty se dají získat a zlepšit. S osobní kulturou to tak snadné není. Otevřené a jednoduché

vztahy v týmech dokážou zázraky. Stejně jako upřímnost a srozumitelnost při přijímání zaměstnanců či umění „rychle vyhazovat“ ty, kteří nezapadnou.

Jednoduchost je naprosto zásadní i při budování obchodní značky. Značka je skvělá pro to, co je a co dělá, a hlavně taky pro to, co není a co nedělá. Kniha má řadu příkladů, jak složité a zdánlivě „protiintuitivní“ rozhodnutí někdy musí člověk udělat, aby značku a zákaznickou zkušenost udržel jednoznačnou a silnou. Své místo v této kapitole si v celosvětové konkurenci právem získala Kofola, která i díky své jednoduchosti uchvátila srdce mnohých z nás. Další kapitola nás provede tím, jak jednoduchost pomáhá ve firmách. V těch velkých i v těch malých. Dokážete i vy vyřešit komplikace „jednoduchým a natvrdlým“ způsobem jako Steve Jobs? Díváte se na to, co děláte, očima zákazníka? A inspiruje vás to k odstranění despotických, zatěžujících nebo nelogických procesů? Vsadíte na jedinou inovaci, aby transformovala celou firmu? Dokážete použít jednoduchých, mocných a zapamatovatelných slov, abyste zjednodušení prosadili? Určitě to stojí za pokus. Stejně jako udržovat jednoduchost v portfoliu produktů. Apple dokáže s několika produkty vytvářet větší zisk než HP a Dell se svými gigantickými portfolii produktů dohromady. Je to paradox volby. Příliš mnoho škodí. Kromě jednoduchého portfolia pomůže i zjednodušení zákaznické zkušenosti skrze odbornou radu a pomoc. I v procesech platí, že dělat méně věcí a lépe se vyplatí. Někdy i jediný zjednodušující krok má obrovský dopad. A tady zase přichází inspirace z Česka. Jannis Samaras se dělí o zkušenosti, jak si udržet ducha malé jednoduché firmy, i když se stanete velkým regionálním hráčem. Podařilo se mu zabránit tomu, aby procesy, struktury, reporty, čistota kanceláří anebo uniformní oblékání svázalo kreativitu a jednoduchost.

V překomplikovaném světě si vás lidé zamilují, když jim nabídnete jednodušší cestu k výsledku. To je přece jasné. Jednoduchost, preference a zisk mají mezi sebou přímý vztah a Ken to ilustruje na zajímavých příkladech. A to i v kategoriích, kde se vytvořila nechuť zákazníků k jednotlivým poskytovatelům – jako jsou banky a telekomunikační služby. I tam platí rovnice hodnota + jednoduchost + design = láska. A kde je láska, tam jsou namísto neutrálních zákazníků obhájci, propagátoři a fanoušci a ti šíří pozitivní emoce dál a dál.

Pohybuji se v kreativním průmyslu, a tak jsem si moc rád přečetl, že jednoduchost je instinktivní. Lidé a společnosti, co se dokážou rozhodovat intuitivně, na základě hodnot, nashromážděné moudrosti, empatie či selským rozumem, mají větší šanci najít zákazníkům tu nejjednodušší cestu k cíli. Určitě to dle zpovídaných osobností neznamená zcela zavrhnout data. Stačí jim nechat jen podpůrnou roli. Být schopen naslouchat svému srdci či intuici.

Na závěr Ken Segall pojmenovává několik jasných a užitečných principů, které pomůžou na cestě k jednoduchosti.

Žijeme v zemi, kde se událo obrovské množství změn neskutečně rychle. Zpomalení nás hned tak nečeká. Každý den nás spousta myšlenek a informací odvádí od jednoduché podstaty. Doufám, že se i vám podaří u této knihy na chvíli zastavit, uvědomit si nejzákladnější úroveň věcí a ve sdílených příbězích najít sílu i inspiraci pro svou vlastní cestu k jednoduchosti.

Jan Binar
CEO McCann Worldgroup
Prezident Asociace komunikačních agentur

Úvod

Jednoduchost není nic jednoduchého

Jednoduchost je jedním z nejvíce matoucích konceptů na světě.

Ve světě obchodu se pravděpodobně jedná o tu nejmocnější zbraň – dokáže nalákat zákazníky, motivovat zaměstnance, překonat konkurenci a přimět nás jednat účinně a novými způsoby. Málokdy je to ale tak snadné, jak to na první pohled vypadá.

Jednoduchost stojí námahu.

Čím dál tím víc společností po celém světě zjišťuje, že návratnost investic do budování jednoduchosti je překvapivě vysoká. Díky jednoduchosti může společnost dosáhnout úžasného růstu nebo znovu ožít, pokud se už utápí v hlubinách komplikovanosti.

Klienti a zákazníci vnímají jednoduchost jako konečný výsledek, ve skutečnosti je to ale mnohem víc. Je to filozofie i metodologie a lze ji aplikovat na jakékoli úrovni organizace. Společnost se díky jednoduchosti může změnit jak uvnitř, tak navenek, tak, jak ji vnímají druzí.

Často mívám pocit, že mám tu nejjednodušší práci na světě. Nemusím se nijak snažit přesvědčit ostatní, že jednoduchost je dobrá věc. To všichni víme. Zákazníky samozřejmě lákají společnosti, které jim mohou nabídnout jednodušší řešení. Zaměstnanci jsou motivovanější, je-li jejich pracovní prostředí méně komplikované, a potenciální zákazníci reagují nejlépe na rychlou a jasnou komunikaci.

Taková jsou fakta. Skutečnou výzvou je ale něco jiného – jak přesně se společnost dostane „odsud k jednoduchosti"? O tom je celá tato kniha.

Začněte šířit jednoduchost

Není divu, že je komplikovanost v našem světě tak hluboce zakořeněná. Může se pochlubit historií dlouhou několik tisíc let. Jeden by řekl, že komplikovanost je vlastně průvodním jevem civilizace.

Čím víc toho objevíme či vynalezneme a čím větších pokroků dosáhneme, tím složitější životy vedeme. Což je ironie, uvědomíme-li si, kolik inovací se nám je naopak snaží zjednodušit.

Jistě by nám přišlo vhod svalovat vinu za současný stav světa na technologie. Pojďme ale čelit faktům. Hlavním viníkem jsme my sami. Jsme lidské bytosti. Dáváme přednost jednoduchosti, máme to zakódováno v DNA. Přesto ale příliš často otevíráme dveře komplikovanosti.

Složitá řešení jsou totiž snazší. Dělat věci jednoduše je větší výzva. A nikde to neplatí víc než ve světě byznysu.

Zatímco naše firmy rostou, představujeme si nové způsoby řízení, organizace, komunikace a prosazení se vedle konkurence. To vše děláme s nejlepšími úmysly, ale věci se postupně komplikují. Složitější vnitřní struktury. Rozšiřující se nabídka produktů. Rostoucí množství procesů. Množící se úrovně hierarchie. Lidé si začínají hlídat svoje vlastní dvorečky. A mítinky nám zabírají čím dál tím víc času.

To vše děláme ve jménu dosažení stabilního a opakovatelného úspěchu, ale platíme za to tím, že obětujeme jednoduchost. Byznys už neběží tak hladce, jak tomu bývalo kdysi. Skvělý společný cíl, na který jsme se soustředili v době vzniku

společnosti, se stal pouhou plaketou na zdi nebo úvodními slovy v padesátistránkovém zaměstnaneckém manuálu.

Jestliže jste ve svém podnikání objevili známky komplikovanosti, nejste sami. Dokonce se dá říct, že patříte k většině společností na světě. Dobrou zprávou je, že kde je komplikovanost, je i příležitost zjednodušovat. Vy sami ale můžete začít jednat a prosazovat nekomplikovanost. Můžete nastavit další směřování své firmy a postupem času se zbavit nastřádaných složitých a komplikovaných řešení. Pokud si vaše společnost už užívá plodů jednoduchosti, upevněte její základy tak, aby časem odolala nevyhnutelným náporům komplikovanosti.

Moje předešlá kniha *Šíleně jednoduché* vycházela z výsledků pozorování nasbíraných za posledních dvanáct let, kdy jsem pracoval pro Stevea Jobse jako kreativní ředitel marketingu, nejdříve v NeXT, poté v Applu. Z první ruky jsem měl možnost sledovat, jak Steve všechno posuzoval z hlediska jednoduchosti. Jeho posedlost zjednodušováním nebyla patrná pouze z produktů Applu. Byla vidět i na způsobu, jakým se společnost organizovala, jakým inovovala, propagovala a prodávala své výrobky a poskytovala zákaznické služby.

Jednoduchost byla ve skutečnosti Steveovou nejmocnější obchodní zbraní. Díky ní se produkty Applu lišily od všech ostatních. Dokázal vytvořit zcela nové kategorie produktů, a nechat tak své konkurenty daleko za sebou. Apple je skvělým příkladem společnosti, kterou pohání kupředu síla jednoduchosti, ale jistě v tomto ohledu není jediný.

Hrdinové jednoduchosti

Inspirován společností Apple a způsobem, jakým dokázala těžit z jednoduchých řešení, jsem se rozhodl objevit další firmy, které se vydaly stejnou cestou. Chtěl jsem zjistit něco víc o tom, jak přemýšlejí jejich lídři. Říkal jsem si, že kdybych dokázal zaznamenat zkušenosti těch, kteří ve své cestě za jednoduchostí uspěli, vznikl by nedocenitelný rádce pro ty, kteří se na podobnou cestu teprve chystají.

Tato kniha je výsledkem mého putování za jednoduchostí po firmách celého světa.

Během tří let jsem se pokoušel najít ty nejchytřejší zástupce nekomplikovanosti s těmi nejneotřelejšími nápady. K rozhovorům jsem se dostal starým dobrým způsobem – vyprosil jsem si je. Zároveň jsem z bývalých kolegů i klientů vydoloval spoustu informací. Dostal jsem se i k jistému brilantnímu výzkumníkovi, který mi představil přímo studnici nových možností.

Nebudu zastírat, že jsem se při svém výzkumu skvěle bavil. Bylo mi ctí setkat se s řadou lídrů, které jsem už dlouhá léta obdivoval. Jiní představitelé skutečně fascinujících společností mi otevřeli oči zcela nečekaným způsobem.

Řadu „hrdinů jednoduchosti", o nichž píšu v této knize, byste na svém seznamu obvyklých podezřelých určitě nehledali. Když jsem všechno sepsal, měl jsem na kontě rozhovory s více než čtyřiceti muži a ženami z různých odvětví průmyslu a různých zemí. Mluvil jsem s lídry malých i velkých společností, zavedených i začínajících, slavných i zatím nepovšimnutých. Zajímaly mě společnosti místní, národní i mezinárodní.

Každý z oslovených lídrů mi poskytl vlastní fascinující pohled na to, jak se jeho společnost díky jednoduchosti zlepšila a odlišila od konkurence. Každý způsob je unikátní, ale přesto, jak sami zjistíte, lze mezi nimi nalézt řadu zajímavých shod.

Jerry Greenfield vás seznámí s tím, jak se Ben & Jerry's změnila z lokální společnosti na globální, aniž by přitom sešla ze své cesty a ztratila ze zřetele své hodnoty. Od ředitele jedné z největších australských bank se dozvíte, jak jednoduchost přitahuje nové klienty. Bývalý dlouholetý viceprezident maloobchodního prodeje společnosti Apple Ron Johnson prozradí, jak díky jednoduché myšlence vznikl tým stojící za zrodem světového řetězce obchodů Apple Store.

Zjistíte, jak jednoduchost ovlivňuje ředitele společností The Container Store a Whole Foods. Nahlédnete do zákulisí způsobů zjednodušování ve světě módy, automobilové výroby, zábavy a technologií. Ocitnete se dokonce v hlavách představitelů Blue Man Group, autorů strategie, jak porazit komplikovanost dříve, než stihne zapustit kořeny.

Mým cílem je využít zkušeností a úspěchů těchto lídrů a dát vám náskok ještě předtím, než se zjednodušováním vůbec začnete, bez ohledu na to, v jaké oblasti

byznysu působíte. Myšlení těchto lidí vás inspiruje k tomu, abyste se na svou společnost podívali v úplně novém a snad i jednodušším světle.

Univerzální výhoda

Pro malé a začínající firmy je samozřejmě mnohem snazší využívat výhod jednoduchosti. Přirozeným rysem malých skupin je větší schopnost zaměřit se určitým směrem, protože se ještě nemusejí potýkat s plíživým vlivem komplikovanosti.

Pro tento typ společností představuje nepochybně největší výzvu porozumět důležitosti jednoduchého přístupu a držet se ho i nadále při svém růstu.

Naopak pro velké společnosti je zjednodušování skutečně nesnadný úkol. Spousta lidí věří, že globální společnost s několika tisíci zaměstnanci, která se pokusí o zjednodušení, je předem ztracený případ. To však není pravda. Není to snadné, ale jistě ne nemožné. Opět se můžeme podívat, jak to zvládl Apple.

Když se v roce 1997 po jedenácti letech v exilu vrátil do společnosti Steve Jobs, našel globální organizaci v mizerném stavu. Inovativní, čilý Apple, jak si ho pamatoval, se změnil v nadutou a podprůměrnou firmu. Od bankrotu ho dělilo jen devadesát dní.

Všichni víme, jak to bylo dál. Steve provedl velkou generální opravu a za pouhé dva týdny udělal z Applu nejdražší firmu na světě. Steve byl vším – vizionářem, snílkem, inovátorem a přirozeným lídrem. Nicméně, nebyl to žádný kouzelník. Apple změnil krok za krokem pomocí selského rozumu.

Z roztříštěné organizace udělal místo, kde všichni chápou, jakým směrem se společnost ubírá a jakou v tom oni sami hrají roli. Zjednodušil firemní strukturu, produktovou řadu i marketing. Jak by to vysvětlil sám Steve poté, co se jeho společnost stala světovou velmocí, Apple byla „největší začínající firmou na světě."

Ne každý lídr je jako Steve Jobs. Ale každý z nich se může nechat transformací Applu inspirovat a uvědomit si, že dokáže-li využít výhod jednoduchosti, může z toho významně profitovat.

Pravdou je, že každá společnost může zaujmout takovou pozici, aby dokázala těžit ze zjednodušení. Pokud se zjednodušení nedá realizovat skrze produkty

společnosti, jistě ho lze zakomponovat do organizace – do procesů tvořících páteř firmy, do způsobu interní komunikace a do způsobu, jakým firma oslovuje své zákazníky.

Vnímání versus realita

Ironií je, že jednoduchost se často tváří jako něco, čím ve skutečnosti není.

Například produkt, služba nebo webové stránky se mohou jevit jako jednoduše řešené, ale jejich tvorba pravděpodobně zahrnovala dlouhé období vášnivých diskusí a tvrdou práci skupiny zanícených lidí. Zákazníci tohle nevidí. Vidí pouze jednoduchost coby výsledek.

Ve skutečnosti tedy nic jako jednoduchost neexistuje. To, o čem mluvíme, je *vnímání* jednoduchosti. To je to, co si ze své zkušenosti zákazník skutečně odnese.

Málokdo umí vysvětlit technologii, která se skrývá za displejem milovaného tabletu, přesto ale to, co vidí, je nejjednodušší PC v dějinách. V automobilech je zabudovaný velice složitý systém, kterému málokdo rozumí, ovšem řízení je snadné. Fungování rozvodné sítě elektrické energie je mimo chápání většiny z nás, ale rozsvítit umí každý.

Dokonce i něco tak nádherně jednoduchého, jako je zmrzlina, v sobě skrývá vnitřní komplikovanost. Když jsem navštívil Jerryho Greenfielda, spoluzakladatele Ben & Jerry's, „vnímání versus realita" bylo první téma, které přišlo na přetřes.

> *Když mluvíme o jednoduchosti, jako první mě napadá, že Ben & Jerry's je vlastně tak trochu opak. Rozhodli jsme se dělat některé věci, které jsou pro ostatní příliš komplikované, takže se o to někdy ani nepokoušejí. Naším poznávacím znamením je výběr zajímavých příchutí s kousky sušenek, bonbónů a jiných cukrovinek.*
>
> *Klasické zmrzlinové stroje jsou sestrojeny tak, že zvládnou zpracovat jen malé kousky přísad. My jsme museli jako jedni z prvních vymyslet, jak do zmrzliny přidat i ty velké kousky. Ve velkém množství je to velice obtížné, i když to našim zákazníkům připadá snadné.*

V tom tkví kouzlo jednoduchosti. Možná nejde o nic víc než o naše vnímání, ale je v něm síla, která dokáže pohánět celý podnik.

Rychleji, lépe, levněji – které tři možnosti si vyberete?

Jeden z prvních reklamních textů, které jsem kdy napsal, nabízel osobní počítače IBM. Tehdy jsem neměl moc zkušeností, zato jsem oplýval vážným nedostatkem sebevědomí. Proto jsem byl dychtivý pochytit cokoli, na čem bych mohl stavět. Lekce číslo jedna přišla od šíleného šéfa reklamy v Los Angeles. V úvodu přípravné fáze se postavil do čela stolu a pronesl řeč k týmu kreativců, producentů, manažerů účetního oddělení a lidí z týmu marketingu IBM.

Jeho zprvu klidná řeč velice záhy eskalovala do představení plného nekontrolovatelného divokého řevu, který mě vyděsil do té míry, že si jej dokážu živě vybavit ještě desítky let poté. V podstatě mluvil o tom, že coby ředitel musí mít neustále na paměti tyto tři aspekty: kvalitu, cenu a rychlost. Špatná zpráva byla, že jsme si mohli vybrat jen dvě z nich.

„Rozhodněte se!“ křičel. „Pokud chcete, abych to natočil rychle a levně, dobře, ale nebude to nic světoborného. Jestli chcete skvělou reklamu rychle, bude to dražší.“ A tak dále.

Abych byl upřímný, nepamatuju se, jaké dva aspekty jsme si nakonec vybrali. Jelikož jsem ale tu reklamu od té doby neukázal živé duši, myslím, že se na výsluní dlouho neohřála.

Chvíli jsem věřil, že toto pravidlo platí v byznysu obecně, nejen v oblasti reklamy. Nicméně o několik let a několik klientů později jsem začal spolupracovat s někým, kdo mi ukázal, že takové pravidlo platí, jen pokud dovolíte, aby bylo pravidlem – se Stevem Jobsem. Znovu a znovu dokazoval, že kvalita, rychlost a cena můžou docela dobře existovat hezky pospolu. Tajemství tkví v tom, nenechat komplikovanost, aby se vám stavěla do cesty.

Steve nejraději pracoval s malou skupinkou schopných lidí a sám fungoval jako neúnavný ochránce jejich kreativního myšlení. Pokud se na úkolu podílelo míň lidí, nebylo „přeanalyzováno“ a my jsme utratili míň peněz. Tvoření pro-

bíhalo hladce, protože nás nezdržovala nekonečná kolečka schvalování a revizí. Výsledkem byla práce prvotřídní kvality.

Ultimativní schvalovatel všech rozhodnutí (Steve) nám byl neomezeně k dispozici a taky by nás nikdy ani nenapadlo testovat účinnost našich reklam prostřednictvím focus groups (metoda získávání dat v průzkumech ze skupinových diskuzí na dané téma – pozn. překl.). A víte co? Přestože jsme nepracovali s žádným z těch propracovaných systémů kontrol a finančních rozvah, které byly povinné ve světě společností jako Dell, Intel a Microsoft, naše reklamy byly lepší. Apple dokázal neustále získávat pozornost lidí zajímavými a zábavnými reklamami, které sdělovaly zapamatovatelným způsobem, co vlastně společnost nabízí.

Není náhodou, že taková úroveň práce byla výsledkem systému, jenž byl nekonečně méně komplikovaný.

Nenechte si od nikoho namluvit, že „lépe, rychleji a levněji" je nedostižný model. Zároveň ale pamatujte, že ve společnosti, která trvá na komplikovaných procesech, ho nikdy nedosáhnete.

Jednoduchost je věda

Jednoduchost hraje roli ve všech sférách obchodu. Ne vždy se jí ale dostane tolik pozornosti, kolik by si zasloužila. Jsem si jist, že ji spousta lidí bere jako samozřejmost a nic je nenutí, aby pochopili, jak a proč ovlivňuje jejich byznys.

Měl jsem možnost mluvit se zástupci společnosti Foolproof v Londýně, která se zabývá digitálním designem. Ti se do zjednodušování vrhli přímo po hlavě s cílem vytvářet takové webové stránky, které lépe osloví zákazníky.

Obchodní partneři a spoluzakladatelé Foolproof Tom Wood a Peter Ballard se rekrutovali z řad společnosti Virgin Money, značky s pokrokovým přístupem zaměřeným na zákazníka, která se ale právě potýkala s jistým problémem. Její marketingový tým úspěšně přilákal zákazníky na webové stránky své společnosti, nákupy prostřednictvím tohoto webu ale vázly.

Ještě jako součást týmu Virgin Money provedli Tom s Peterem levné a jednoduché testy, aby posoudili, zda i malé změny webu společnosti můžou mít vliv

na konverzní poměr. Zjistili, že i nepatrné změny v rozvržení stránek, typografii, barvách, obsahu a designu můžou mít obrovský vliv. Současně v této oblasti vycítili velkou obchodní příležitost a založili společnost Foolproof, která sama sebe označuje za „agenturu experimentálního designu".

Foolproof začínal jako malá firma, v současnosti už ovšem expandoval za hranice Velké Británie. Na seznamu jejich zákazníků najdete velké technologické společnosti, banky, aerolinie i mediální společnosti. Tyto typy organizací nacházejí často „problém v systému". Jinými slovy, návštěvy webů jsou pro jejich zákazníky příliš komplikované.

Úkolem společnosti Foolproof je usnadnit zákazníkům návštěvu takových webů. Základní myšlenkou je prosadit koncept „flow", teorii, s níž přišel maďarský psycholog Mihaly Csikszentmihalyi. Tvrdí, že když jste uprostřed činnosti, která ve vás vyvolává stav flow (z anglického „plynutí", znamená absolutní soustředěnost na činnost, ve které se úplně ztratíte – pozn. překl.), proces samotné činnosti si neuvědomujete, protože je intuitivní.

Dobrým příkladem může být řízení auta, říká Tom. Když řídit neumíte, zdá se, že je to komplikované. Musíte dávat pozor na hodně věcí současně a důsledky možných chyb se pohybují v rozpětí od frustrace po ohrožení života. Jakmile se to ale jednou naučíte, je to docela snadné. Můžete přitom dokonce mluvit. Jste ve stavu flow.

Foolproof se aplikací teorie flow do interaktivního designu snaží vytvořit cestu webovými stránkami tak úžasně jednoduchou, že si zákazník nebude vědom ani designu, ani samotného procesu vyhledávání. Bude to zkrátka příjemný prožitek.

Z psychologického hlediska je stav flow druh štěstí. Víte, co jste udělal, víte, co máte dělat dál, a víte, k čemu to všechno je. Tom to vysvětluje tak, že spokojeně žijete tady a teď a nevyhledáváte nic, co by vás rušilo.

Pokud se člověk chce dostat do stavu flow, neměl by se jen snažit o pozitivní prožitek. Měl by se současně snažit vyhnout se negativním a rušivým zážitkům. Obecně se dá říct, že byste se měli vyhnout stavům, jako jsou úzkost, nuda nebo obavy. Z hlediska designu vše, co zvyšuje pocit flow, současně pod-

poruje celkový pozitivní prožitek. Pokud ale dovolíte, aby někomu ve zlomku sekundy tahle bublina praskla, ohrožujete tím jeho prožitek flow.

Konceptem flow jsem doslova okouzlen. Ze všech vědeckých vysvětlení, proč jednoduchost funguje, je tomu flow nejblíž. Flow je skvělým cílem ve všech sférách obchodu, kde se snaží zapojit zákazníka. Stejně tak je tento koncept užitečný při vytváření produktivnějšího pracovního prostředí pro zaměstnance. Ale jako se vším dobrým i zde platí, že dosažení flow vyžaduje velké odhodlání.

Cesta k jednoduchosti

Cesta k jednoduššímu byznysu je celkem slušně vyznačená. Jelikož je ale každý byznys jedinečný, neexistuje žádný jednoduchý návod. Je třeba trochu improvizovat.

Přesto se během mých rozhovorů vynořila řada námětů, které lze aplikovat téměř ve všech oblastech obchodu. Každá z kapitol této knihy je věnována jednomu z těchto témat. Celkem je jich devět. Jakmile knihu dočtete do konce, bude pro vás snazší naplánovat svou vlastní cestu k jednoduchosti.

Nenechte se zaskočit, když při zavádění teorie do praxe narazíte na odpor. Nenechte se odradit pesimisty a rozhodně kvůli jejich kritice nepropadejte depresi. Vždycky se přece najde někdo, kdo nemá rád změny a kdo se vědomě či nevědomě snaží mařit vaši práci.

V takových chvílích v sobě budete muset objevit kousek Stevea Jobse. Z některých principů by Steve nikdy neustoupil. Jednoduchost byla jedním z nich a jeho víra v ni přivedla Apple k tak nevídanému úspěchu. V takovém případě se vám zarputilost vyplatí.

A zde začíná vaše pouť za jednoduchostí. Šťastnou cestu.

Kapitola 1

Jednoduchost je poslání

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

Dobrým 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 zaměstnance sjednocuje společný cíl. Funguje jako vodítko při tvorbě produktů, služeb, způsobu komunikace, vedení marketin-

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 fíglům k propagaci svých výrobků a poučování veřejnosti o tom, jak fungují. Společnosti, které mají nějaké poslaní – 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 vytříbit 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 roztříštěného 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 Amelia. 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 Amelia.

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

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 prodejnami 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 kdovíkde, 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 otevíraly 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.

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 jejích 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 zezačátku byla řada sportovních týmů i umělců proti tomu, aby se vstupenky na akce přeprodávaly za víc, než jaká je jejich nominální hodnota. A našli se i tací, kteří si mysleli, že by se vstupenky neměly přeprodávat 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.

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. Jasné 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 obratu 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 nabídni 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:

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 směrovat jejich společnost.

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

Všechny tři části jsou stejně důležité a jsou navzájem provázané. Nelze vydělávat peníze a nevěnovat se současně našemu společenskému poslání. Protože jestliže se nevěnujeme našemu společenskému poslání, nemůžeme vůbec uspět v našem celkovém poslání.

Každá ze tří částí poslání Ben & Jerry's se podílí na tom, za čím si společnost jde – vytvářet pozitivní změnu ve světě. Podporuje používání zdravých ingrediencí, svým zaměstnancům nabízí karierní růst, zlepšuje životní podmínky na místní, národní i mezinárodní úrovni. Poslání sestávající ze tří částí přidává na komplikovanosti v činnosti firmy, se kterou se jejich konkurence nemusí potýkat. Na druhé straně, třídílné poslání udržuje společnost v chodu a společnost Ben & Jerry's odlišuje od jiných výrobců zmrzliny.

Ben & Jerry's nebyla založena s myšlenkou na jedno- či vícedílné poslání. To se přirozeně časem vynořilo samo od sebe.

Jerry a spoluzakladatel Ben Cohen jsou přátelé od základní školy. Ben přerušil studium na vysoké škole a rozhodl se živit prodejem keramiky. Brzy ale zjistil, že jeho výrobky nikdo nechce kupovat. Jerry se chystal na studium medicíny, ale na žádnou školu se nedostal. Společně museli čelit stejné otázce jako spousta jiných pomaturitních studentů: co dál?

V roce 1978 se oba odstěhovali do Burlingtonu ve Vermontu a bez jakýchkoli předchozích zkušeností se rozhodli otevřít malou zmrzlinárnu s domácí zmrzlinou v přestavěné garáži. V korespondenčním kurzu za pět dolarů se naučili, jak zmrzlinu vyrábět. Jerry na to vzpomíná následovně:

Naším cílem bylo rozjet menší místní byznys. Obchůdek na rohu, lidi se zastavují, něco takového. Nic jiného v tom nebylo. Žádné vznešené cíle. Naším jediným cílem bylo vydělat dvacet tisíc babek ročně.

Zpočátku Ben s Jerrym neměli na výběr a fungovali prostě jako místní malý podnik, protože co se týče výroby, měli velmi omezené možnosti. Nedisponovali žádnými finančními zdroji, měli jen malé zkušenosti s obchodem a samotná vý-

roba byla limitovaná množstvím jedinečných příchutí, které byli schopni ručně umíchat v místnosti za prodejnou.

Nakonec přišli s metodami, jak svého produktu vyrobit větší množství. A tehdy se věci daly do pohybu. Pokud měl podnik růst, museli expandovat za hranice Burlingtonu, protože v často zamrzlém Vermontu je omezovala krátká zmrzlinová sezona.

Jak se společnost rozrůstala, její zakladatelé přišli se svou verzí firemního poslání. Byly to jejich „základní principy". Ty zahrnovaly taková prohlášení jako „Zodpovědností podnikání je odvděčit se své společnosti" a „Pokud to není zábava, proč to vůbec dělat?". Firma Ben & Jerry's fungovala v duchu svých základních principů do roku 1988, kdy její třídílné poslání získalo formální podobu.

V jednu chvíli jsme si uvědomili, že už nejsme nějací malí zmrzlináři. Byli z nás byznysmeni. Ale protože jsme začali tak, jak jsme začali, bylo nám jasné, jaká je role podnikání v místní komunitě i ve společnosti. Tehdy jsme přišli se svým třídílným posláním. Myslím, že jsme je sepsali asi po deseti letech v byznysu.

Toto poslání bylo od té doby hnacím motorem Ben & Jerry's, a to do takové míry, že je nemožné si bez něj společnost vůbec představit.

Sociální cítění přivedlo majitele firmy k založení Nadace Ben & Jerry's, která se angažuje v mnoha kauzách. Nadace, kterou firma finančně podporuje, pracuje nezávisle na Ben & Jerry's. Přijímá žádosti o granty, o nichž rozhodují skupiny dobrovolníků. Jde o to, aby se ti, kteří se podílejí na vytváření zisku společnosti, měli možnost vyjádřit, do čeho společnost investuje.

Společenské poslání je naučilo, že úspěšná firma nemusí být nutně atraktivní pro všechny. Častěji jsou to společnosti s jasným zaměřením, ty s posláním, které se liší od konkurence. Ben & Jerry's už nepotřebuje oslovovat zákazníky, kteří touží po čtyřlitrovém balení zmrzliny za dolar, stejně jako se Apple nemusí snažit získat zákazníky, kteří kupují smartphony za dva tisíce.

Zákazníci se s firmou propojí na hlubší úrovni, jakmile se ztotožní s jejím posláním.

Jednoduchost začíná zde

Dá se předpokládat, že typická moderní firma má své poslání nebo základní myšlenku, která řídí její kroky, i když nebyla nijak formálně představena nebo propagována. Ve skutečnosti tomu tak ale někdy vůbec není.

V knize *Šíleně jednoduché* jsem se podělil o příběhy dvou ikonických značek, které měly problém vyjádřit své poslání. V jedné příhodě jsem popsal zkušenost reklamního ředitele společnosti Microsoft. Na jedné schůzi marketingového oddělení se setkal s dlouholetými vedoucími pracovníky firmy, kteří nebyli schopni formulovat, za čím si Microsoft stojí. Jiná historka popisovala mou vlastní zkušenost z doby, kdy jsem pracoval pro Dell. Úkolem bylo pro společnost vytvořit novou kampaň. A ani tam skupina dlouholetých vedoucích nedokázala vyjádřit poslání vlastní firmy.

Je s podivem, že globální giganti, jako jsou Microsoft nebo Dell, zápasí s myšlenkou poslání firmy. Zároveň to dokazuje, že i těm nejmocnějším a nejviditelnějším společnostem se může stát, že ztratí ze zřetele ty nejzákladnější aspekty jednoduchosti. Bez koherentního, smysluplného poslání snadno sejdete z cesty. Pokud ho nemáte, výsledkem jsou často roztříštěné firemní zdroje.

V počátcích svého působení měly jak Microsoft, tak Dell jednoznačné a silné poslání a jejich produkty s ním byly dokonale v souladu. Cílem Microsoftu bylo dostat počítač na každý pracovní stůl. Cílem Dellu bylo, aby byly počítače široce dostupné a přizpůsobivé. Ale jak se obě tyto značky postupně rozrůstaly, ani jedna z nich nebyla schopna odrazit rostoucí moc složitosti a z jejich poslání se časem staly jen nejasné fráze.

Zeptejte se na ulici, koho chcete, za čím si stojí Nike, a uslyšíte, že oslavují sport. Zkuste se zeptat na BMW a dozvíte se o výkonu a luxusu. Zeptejte se na Apple a uslyšíte o inovacích a designu. Když se ale lidí zeptáte na Dell a Micro-

soft, pravděpodobně dostanete stovky různých odpovědí. A co je ještě horší, stejnou otázku byste mohli položit *uvnitř* těchto společností – a dopadli byste stejně.

Ta jediná a nejdůležitější věc, kterou může společnost udělat ve jménu zjednodušování, je stanovit si jasné a snadno pochopitelné poslání. Ale i když ho má, je to stále jen jeden díl skládačky. Další výzvou je uvést ho do života.

Kapitola 2

Jednoduchost je ve vzduchu

Podstatné aspekty společnosti můžete objektivně pozorovat, studovat i hodnotit. Patří mezi ně takové věci, jako jsou kanceláře, interní procesy, organizační diagramy a produkty a služby, které se nakonec dostanou k zákazníkům. Každý z těchto aspektů má vliv na schopnost společnosti fungovat jednodušeji nebo přijít na trh s jednodušší nabídkou.

Ale je tu ještě něco, stejně důležité, pokud chcete vybudovat jednodušší společnost. Něco, co nemá pevnou podstatu, a tudíž je mnohem složitější to změřit. Je to firemní kultura, to, jak je zformovaná a jak podporuje hodnoty společnosti.

Kultura každé organizace je jedinečná, ať už se jedná o jedinou kancelář, nebo o síť kanceláří rozsetých po celém městě, zemi či po světě. Kultura má vliv na to, jak její zaměstnanci vnímají a mluví o své práci, jak se motivují, rozhodují, komunikují mezi sebou i s klienty. Kultura je všudypřítomná. Je s vámi v každé firemní poznámce, na každé schůzce, u každého projektu i v produktech. Její stopy najdete i na menu ve firemní kantýně.

Je-li poslání cílem, který definuje společnost, pak její kultura poskytuje rámec, jenž zaměstnance směřuje, aby tohoto cíle dosáhli. Do popředí staví jednání a rozhodování, které tlačí společnost tím správným směrem. Díky kultuře noví zaměstnanci snadno absorbují „způsob, jak to tu děláme my". Například zaměstnanci Whole Foods jsou součástí firemní kultury zasvěcené zdravému životnímu stylu, což je z jejich interakce se zákazníky patrné. Díky tomu mají také potřebné znalosti a to jim umožnuje podílet se na obchodních rozhodnutích. Ke společnosti Whole Foods se později ještě vrátíme.

Silná firemní kultura také sama na sebe dohlíží a zbavuje se těch, kteří nezapadají. Příběh Johna Browetta nabízí živý příklad. John byl v roce 2012 přijat do Applu coby viceprezident pro maloobchod. Předtím působil jako ředitel v Dixons, maloobchodním řetězci ve Velké Británii, přesto ale v Applu vydržel pouhých 9 měsíců. Jeho touha vymáčknout ještě větší zisk z tehdy už ultraziskových Apple Store ho vedla k tomu, aby snížil počet zaměstnanců v prodejnách, a ke zkrácení jejich pracovní doby. To vše přesto, že právě nadstandardní služby zákazníkům byly jedním z největších lákadel prodejen Apple Store. John nenasál firemní kulturu Applu ani její poslání, tím pádem ani to, jak důležitý pro toto poslání je zákaznický servis. A tak protilátky Applu zaútočily na cizí těleso.

Někdy je jednoduchost součástí firemní kultury hned od počátku. Jindy musí společnost zapracovat jednoduchost do firemní kultury, která se postupem času zkomplikovala.

Apple je příkladem obojího. Kultura jednoduchosti stála u zrodu společnosti, ještě než se rozrostla, zkomplikovala a ze zřetele ztratila svůj cíl. Poté, co se k ní vrátil jeden ze zakladatelů, se kultura jednoduchosti vrátila silnější než kdy předtím.

Hodnoty řídí veškeré kroky

Kombinace jedinečných hodnot a míry, do jaké je každá z nich prosazovaná, dohromady tvoří firemní kulturu. Proto když přecházíte z jedné firmy do druhé,

v každé z nich zaznamenáte zcela odlišné prostředí, a to i když zůstáváte ve stejném odvětví.

Často se stane, že firemní kulturu rozeznáte v jejích produktech, jednání i v tom, jak se rozhoduje.

Můj úhel pohledu na kulturu v Applu je svým způsobem jedinečný, protože jsem sloužil jako kreativní ředitel jeho reklamní agentury. Nejdříve pod vedením Johna Sculleyho, a pak znovu po návratu Stevea Jobse do společnosti v roce 1997. Výsledkem bylo, že jsem byl svědkem dvou různých příběhů Applu.

Z jednání se Sculleyho Applem jsem měl pocit, jako bych jednal s jinými globálními společnostmi. Bylo to formální, složité, každá akce vyžadovala schvalování na několika úrovních. Pokud vím, atmosféra se příliš nezměnila ani za vlády dalších dvou ředitelů, kteří následovali po Sculleym.

Když se v roce 1997 vrátil Steve Jobs, horko těžko poznával tu společnost, z níž před jedenácti lety odešel. Její hodnoty se změnily. V jeho očích se kultura vyvinula znepokojujícím způsobem. Měl z ní pocit, že je to ta „velká firma", proti které vždycky bojoval.

Pochopitelně, že Steve chtěl firemní kulturu přeorientovat tak, aby podporovala jeho poslání – vytvářet produkty, jaké umí jen Apple. Snažil se proto znovu vyzdvihnout a posílit hodnoty, které zpočátku poháněly Apple, který chtěl změnit svět, včetně inovací, designu a jednoduchosti.

Možná si na jeho počáteční úsilí vzpomenete, jen si ho budete pamatovat jako reklamní kampaň – „Think different" (Myslete jinak – pozn. překl.).

Steve požádal svou reklamní agenturu, jíž byl součástí, aby vytvořila kampaň, která světu sdělí, že inovativní duch Applu je živ a zdráv. Abychom mohli dobře připravit scénu na velký comeback Applu po několika letech mizerných výkonů, bylo třeba přijít s prohlášením.

Za pár týdnů byla na světě kampaň Think different. Apple v ní oslavoval životy lidí, kteří mysleli jinak a tomuto světu přinesli skutečnou změnu, ať už na poli vědy, hudby, filmu, byznysu, nebo jinde. Hlavní myšlenkou bylo, že náš výběr hrdinů odrážel samotné hodnoty Applu.