



NS Zpravodajství

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1146

02.03.2025 (136)

Výchova zlého génia

Gerhard Lauck

Část 12

Povýšení na pozici viceprezidenta

Výcvik jsme přežili. Postupně jsme si ho osvojili, stali jsme se zkušenými, pak velmi zkušenými. Práce se stala zdrojem radosti! Každá nová odpovědnost byla vzrušující výzvou!

V polovině druhého roku jsme byli oba povýšeni na *viceprezidenty*.

Druhý bývalý stážista, nyní viceprezident jako já, brzy navrhl produkt, který nesplňoval naše obvyklá kritéria výběru. Byl zamítnut.

Později se k tomu vrátil. Tentokrát jsem ho podpořil. Můj důvod:

Pokud se tomuto produktu - navzdory očekávání - bude skutečně dařit, otevře se tím ZCELA NOVÁ KATEGORIE potenciálních nových produktů. Pokud ne, je to jen další nový produkt, který neuspěl. To není konec světa.

Tento produkt se stal velmi úspěšným. Vydělával cestu mnoha novým produktům. Tato kategorie výrobků také hrála rozhodující roli při našem pozdějším vstupu na trh *dovozu a vývozu*.

Jeho vytrvalost se opět vyplatila! Nezapomeňte, že to byl ten samý člověk, který získal práci díky své vytrvalosti.

Jednou mi řekl: *Průměrně úspěšný člověk selže SEDMkrát, než se mu to podaří!*

Recese!

Nedlouho po našem povýšení přišla recese.

Společnost již nepřijímala zaměstnance. Propouštěla.

Požádal jsem o doporučení a předložil jsem dvě jména k vyřazení: jméno jednoho z nadřízených a *své vlastní*.

Já i můj spolubojovník jsme si mysleli, že *jeden z nás* dostane sekeru. Myslel jsem, že to budu já, protože ten druhý se vyznal v počítačích a měl titul.

Jednoho dne přistoupil k mému stolu a zašeptal: *Podíval jsem se na výplatní pásku v počítači. Můj příští šek je o několik tisíc dolarů vyšší než obvykle. Zřejmě odstupné. Bylo mi potěšením s vámi pracovat.*

Podali jsme si ruce a já mu popřál vše dobré.

Bylo mi ho líto. Ale také se mi ulevilo, že jsem to nebyl já.

Mimochodem, propuštěn byl i jeden z těchto hrubých nadřízených.

Naštěstí pocházel z bohaté rodiny. Jeho otec každé ráno létal vrtulníkem ze svého venkovského sídla na vrchol jednoho z mrakodrapů v centru města. Tak se dostával do práce.

O několik měsíců později se zastavil v kanceláři a zmínil se, že začíná vydávat katalog výrobků s vysokou cenou. Popsal některé z nich a jejich ceny. Rozhodně nebyly v mém rozpočtu!

Čekání na verdikt

O několik měsíců později jsme všichni nervózně čekali na dokončení primárního výkazu zisků a ztrát (P&L). Od účetní se očekávalo, že se brzy vrátí.

Recese si vybrala svou daň. Prodeje klesaly. Všichni se obávali horšího.

Generální ředitel mi řekl, že v naší *největší* a obvykle *nejziskovější divizi* očekává *výraznou ztrátu!*

Odpověděl jsem, že očekávám *zisk* zhruba ve stejné výši, *jakou* očekával on. V podstatě jsme se shodli na *částce*, ale neshodli jsme se na *znaménku plus nebo minus*.

Byl viditelně překvapený a zeptal se, proč si to myslím. Dialog probíhal zhruba takto:

On: *Jaký je tvůj důvod?*

Já: *Díky demografické analýze jsme výrazně snížili náklady na prodej.*

On: *Ale nebylo to tak moc.*

Já: *Ano, byl.*

On: *Nevěřím ti.*

Nemělo smysl o tom dál diskutovat. Brzy měla být předložena účetní závěrka. To by tuto otázku vyřešilo.

Když dorazil, vrhli jsme se na něj.

Měl jsem pravdu. Navzdory recesi jsme skutečně skončili v *černých číslech*.

Moje pověst a vliv se zvýšily o další stupeň.

To je jedna z věcí, které se mi na marketingu a "demografické analýze" líbí. Přírůstek zisku - ať už díky zvýšení prodeje, nebo díky snížení nákladů - je *dobře* viditelný. Takže si za něj vždycky připisuji zásluhy. A velký bonus! (Ano, to je *další* věc, která se mi líbí!)

Totéž platí pro vývoj nových produktů.

Na druhou stranu je mi vždycky líto personálu, který plní úkoly. Když bez problémů odešlou *1000 objednávek*, nikdo si toho nevšimne. Ale když pokazí byť jen *jednu* objednávku, všichni na ně vyjí.

Každopádně už bylo jasné, proč jsem Velkou čistku přežil.

Životní cyklus divize

Fáze životního cyklu našich divizí se často řídily tímto vzorem:

Nejprve se objeví nový a nevyužitý trh, který se prozkoumá a pak se na něj "zaútočí".

Za druhé, boom prodeje. (Generální ředitel se jednou zamyslel: *V některých letech nepracuji tvrdě, ale přesto vydělám hodně peněz. Prostě hodím peníze proti zdi a ty se přilepí jako bláto. Jiné roky dřu jako d'as a sotva vydělám nějaké peníze*).

Zatřetí, na trh vstupují konkurenti. Líbánky končí.

Za čtvrté, ziskovost začne postupně klesat.

Zde je příklad:

Po mnoho let jsme měli téměř monopolní postavení na trhu jedné divize.

Proč?

Nejprve jsme rozpoznali příležitost a přiklonili se k *jedinečným potřebám* trhu.

Za druhé, s mnoha zákazníky bylo tak ztraceno *těžké obchodovat*, že by to s nimi nikdo jiný nevydržel. Zejména v prvních letech, což bylo ještě před mým nástupem.

Nakonec jejich potřeba našich produktů vzrostla. Byli stále dost nároční, ale už ne tak nesmyslně.

Pak se tento trh začal měnit. Potřeba našich výrobků dramaticky vzrostla. Zejména na jedné schůzce zaměstnanců byli všichni naši lidé samozřejmě velmi optimističtí.

Poté, co utichl jásot, jsem přidal své dva centy: *Tato expanze trhu je největší hrozbou, jaké jsme kdy na tomto trhu čelili!*

Ticho. Údiv. Zmatení.

Vysvětlil jsem mu to: *Tato expanze přinese příliv nových konkurentů. Podcení náklady na podnikání na tomto trhu. Budou podbízet naše ceny. Pak přijdeme o odbyt a budeme muset snížit ceny, čímž se sníží naše ziskové marže... A stejně ztratíme podíl na trhu, i když zůstaneme jedničkou.*

Generální ředitel se na chvíli zamyslel a pak souhlasil.

Moje předpověď se bohužel vyplnila.

Líbánky skončily.

Myšlení výrobce

Tato divize měla nyní vážný problém. Věděli jsme, že naše ceny musí klesnout. Ale nevěděli jsme, *jak to udělat!*

Stále jsme se řídili *myšlením výrobce*. Naše srdce a duše se bouřily proti samotné představě porušení svatých příkázání přísného účtování nákladů. Rouhání!

Pak jsem jednoho dne narazil na řešení v článku v *The Boardroom Report*: V článku Board Boardment Report se objevil článek o tvorbě cen na základě konceptu "příspěvku k zisku a režijním nákladům". Pro nás všechny to byla novinka, přestože máme dohromady téměř stoletou zkušenost s vedením!

Tento koncept nám zachránil krk.

Kontrarozvědka

Asi o rok později jsme zjistili, že náš největší konkurent na trhu se nějakým způsobem dozvěděl naše nové katalogové ceny *ještě před* oficiálním velkým rozesláním. Pravděpodobně od jednoho z našich mnoha velkoobchodních zákazníků.

Co máme dělat?

Vymyslel jsem ďábelský plán.

Vytiskli bychom *dva* katalogy. Každý s *jinými* cenami.

Jeden katalog se "špatnými" cenami jsme rozesílali distributorům o něco dříve. Pak jsme několik týdnů počkali, aby měl konkurent čas do něj nahlédnout, upravit podle toho ceny a dát do oběhu svůj vlastní katalog. Pak jsme rozeslali druhý katalog se "správnými" cenami.

Tento trik fungoval jako kouzlo!

Začínáme dovážet

Nakonec se tento trh rozvětvil do dvou různých směrů. Pro každý dílčí trh jsme vytvořili samostatné katalogy. Naše produktové řady pro tyto dva odlišné dílčí trhy nebyly totožné, ale překrývaly se. Prodeje podle ročních období se lišily a byly sledovány odděleně. To samozřejmě ovlivnilo prognózy prodeje a nákupy.

Nový dílčí trh nás přinutil prodávat asijské výrobky. Brzy jsme zadávali velké objednávky dovozcům.

Mnohé z těchto výrobků, zejména ty *nejprodávanější*, prodávala také konkurence. Takže i malý cenový rozdíl měl velký vliv na prodej.

Navrhl jsem, abychom začali *sami dovážet nejprodávanější produkty*. Měli jsme dostatek provozního kapitálu a dostatečnou historii prodeje, abychom mohli reálně předpokládat a vyhodnotit riziko.

Naše společnost v minulosti nikdy neprováděla žádný dovoz/vývoz. Ale měl jsem v této oblasti alespoň malé zkušenosti z otcovy firmy. Proto jsem byl pověřen zahájením a vedením dovozní činnosti. (Můj pobyt v zahraničí byl také výhodou. Stejně jako moje předpokládaná schopnost "vycházet s cizinci").

Naše konkurenční výhoda byla nyní obrovská!

Často jsme mohli nabízet jasně *lepší produkty - za nižší ceny* než konkurence - *aniž bychom se vzdali slušné ziskové marže!* Jednotlivé nejprodávanější produkty často dosahovaly *pětimístných prodejů* jen v prvním roce. *Zisky rostly!*

Na začátku jsme neměli ani fax. Volal jsem Thomasovi do obchodní společnosti na Tchaj-wanu z domova pozdě večer, když už tam bylo ráno. Rychle jsme navázali dobrý vztah. (Dokonce se smál mým hloupým vtipům! Na druhou stranu, možná nerozuměl mé angličtině natolik dobře, aby věděl, *jak* hloupé byly. Nebo byl jen zdvořilý.)

Naši kancelář navštívilo několik prodejců kancelářských strojů, aby nám představili své faxy. Jeden z nich se vyznamenal, když řekl: *Opravdu bych vám rád prodal MŮJ přístroj. Ale abych vám řekl pravdu, existuje jiný model, který lépe vyhovuje VAŠIM potřebám.*

Jeho upřímnost na mě udělala dojem. Dala jsem si záležet, abych to generálnímu řediteli řekla, uschovala si jeho vizitku a nezapomněla mu příště dát první šanci. Ano, měl jsem v plánu koupit si jeho výrobek, i když jeho cena byla o něco vyšší.

V každém případě jsme si brzy koupili první fax. Stál přes 2 000 dolarů.

Kdykoli Thomas odletěl do Ameriky za klienty, navštívil naši kancelář. Dozvěděli jsme se, že jeho otec založil rodinnou obchodní skupinu s devítimístným ročním obratem v amerických dolarech. Thomas vedl obchodní společnost této skupiny, která dosahovala osmimístných tržeb.

Následující rok Thomas podpořil jednoho ze svých tchajwanských spolužáků,

který si v USA otevíral firmu zabývající se dovozem a vývozem. Požádal mě, abych tam letěl, setkal se s ním, prohlédl si provoz a poradil mu. Udělal jsem to.

Thomas si myslel, že všechny dovozní a vývozní firmy požadují příliš vysoké ziskové rozpětí. Byl přirozeně zvyklý na mnohem menší marže obchodních společností. Vysvětlil jsem mu, že různé úrovně distribuce vyžadují různé marže. Měli jsme spoustu času na to, abychom si popovídali o nejrůznějších tématech, a bavilo nás to.

Thomas mi později nabídl, že mi zaplatí hotel a jídlo, pokud někdy přijedu na Tchaj-wan. Generální ředitel řekl, že je ochoten mi umožnit týdenní dovolenou, ale musel bych si zaplatit letenku. Rozhodl jsem se, že nepojedu, protože jsem si chtěl celou dovolenou vyhradit na návštěvu rodičů. Později jsem však této chyby litoval.

Mimochodem, kromě dovozu plných kontejnerů z Tchaj-wanu jsme dováželi i menší množství z jiných asijských zemí.

Veletrhy

První rok nebo dva jsem chodil na většinu místních veletrhů "na otočku". Na některé jsem ale jezdil i ve svém volném čase o víkendech. Na jednom veletrhu, který patřil do druhé kategorie, jsem objevil nový produkt, který jsme přidali do sortimentu. Stal se jedním z našich nejprodávanějších výrobků v jedné divizi na několik let dopředu a jen v prvním roce přinesl pětimístné tržby.

Poté mi majitel řekl, že mohu navštívit *jákýkoli veletrh* ve větší metropolitní oblasti. Kdybych chtěl, mohl jsem jít na *výstavu dámského spodního prádla*. (Nechtěla jsem... Ale jednou jsem si náhodou všimla stolu, na kterém byly vystaveny sadomasochistické výrobky vycpané měkkou, *omyvatelnou* látkou připomínající kožešinu.)

Navštívil jsem mnoho veletrhů pro *příbuzná* odvětví. S trochou fantazie jsem občas přišel na to, jak některé výrobky přizpůsobit i našim potřebám. Jindy jen vyvolaly nějaký nápad. Něco jako "mozková bouře".

Občas jsem se postavil na *opačnou* stranu stolu.

Někdy jsme dokonce pořádali večerní koktejl pro zákazníky jedné divize. Jako "konzultanta" jsme najali bývalého manažera na tomto trhu. Ve skutečnosti to byl jen vyslanec dobré vůle, který si potřásal rukama a poplácával po zádech. Já jsem mezitím chodil po místnosti, poslouchal rozhovory, položil pár otázek a měl oči a uši otevřené.

Druhý den v kanceláři nám konzultant říkal, že je všechno skvělé, že nás a naše výrobky všichni milují a cokoli jiného, co jsme podle něj chtěli slyšet. Po jeho od-

chodu jsem přednesl vlastní zprávu.

Jeden rok jsem strávil téměř každý víkend jako vystavovatel, který propagoval zboží otcovy firmy na výstavách zbraní v celém regionu. Hlavním cílem byl průzkum trhu a prodej dealerům. Krátkodobý zisk byl příliš skromný na to, aby stál za tu námahu... i když o něco lepší než dětský stánek s limonádou.

Při práci na projektech pro různé společnosti jsem někdy používal pseudonymy. To někdy vedlo k zábavným situacím.

Naučil jsem se lépe vnímat význam dvou věcí:

Za prvé, preference způsobu nákupu.

Naši zákazníci na výstavách zbraní rádi nakupovali *osobně na* výstavě. Na nabídky zasílané poštou reagovali jen zřídka. Maloobchodní i velkoobchodní zákazníci říkali: *Ano, dostal jsem váš mail. Ale myslel jsem si, že se uvidíme na příští výstavě a že si ji koupím tehdy.*

Za druhé, maloobchodní expozice. Když jsem poprvé prodával na malém veletrhu zbraní, byl to experiment, který se nečekaně povedl. Tak jsem se vrhl na druhou, mnohem větší výstavu. Když jsem viděl naše výrobky na stole, jeden muž se zeptal: *To je na prodej?*

Rychle jsem na stůl položila další produkty a naskládala je na velkou hromadu.

Když jsem na stole jednoho z našich prodejců neviděl naše výrobky, obešel jsem jeho stůl podruhé, ale *stále jsem* je nemohl spatřit. Tak jsem se ho zeptal. Přišel ke mně a ukázal mi je, napůl zahrabané a ztracené pro oči... Poté jsem nechal sítotiskem vytisknout 100 vývěsních štítů a rozdával je *zdarma* každému prodejci.

Později jsem si dokonce nechal postavit velké *stojany a* *dával* je i prodejcům. První prototypy byly *hrozné*. Ale konečná verze byla skládací, lehká, snadno se přepravovala (v tašce, kterou jsem dodal) a rychle se na místě postavila. *Prodej vzrostl!* Naši prodejci byli nadšení!

Mimochodem, taška měla dvě označení: "U.S. Army" a "Made in China". Kovo-
vá spona byla mnohem slabší než *skutečné* tašky U.S. Army, které jsem si pamatoval z dětství.

Prodejní pomůcky a stojany jsou pro prodejce v místě vystavení běžně známé. Ale pro průměrného prodejce sideline/hobby u nás *nebyly běžnou praxí.*



NSDAP/AO je největší na světě Dodavatel národně socialistické propagandy!

Tištěná a online periodika v mnoha jazycích

Stovky knih v mnoha jazycích

Stovky webových stránek v mnoha jazycích



BOOKS - Translated from the Third Reich Originals!

www.third-reich-books.com

