



NS Spravodaj

NSDAP/AO : PO Box 6414
Lincoln NE 68506 USA
www.nsdapao.org

#1146

02.03.2025 (136)

Výchova zlého génia

Gerhard Lauck

Časť 12

Povýšenie na post viceprezidenta

Prežili sme výcvik. Postupne sme si ho osvojili, stali sme sa zdatnými, potom veľmi zdatnými. Práca sa stala zdrojom radosti! Každá nová zodpovednosť bola vzrušujúcou výzvou!

V polovici druhého roka sme boli obaja povýšení na *viceprezidentov*.

Druhý bývalý stážista, teraz viceprezident ako ja, čoskoro navrhol produkt, ktorý nespĺňal naše obvyklé kritériá výberu. Bol zamietnutý.

Neskôr sa k tomu vrátil. Tentoraz som ho podporil. Moje zdôvodnenie:

Ak sa tomuto produktu - v rozpore s očakávaniami - bude skutočne dariť, otvorí sa úplne nová kategória potenciálnych nových produktov. Ak nie, bude to len ďalší nový produkt, ktorý zlyhal. Nie je to koniec sveta.

Tento produkt sa stal veľmi úspešným. Pripravil pôdu pre mnoho nových produktov. Táto kategória výrobkov zohrala rozhodujúcu úlohu aj pri našom neskoršom vstupe na trh *dovozu/vývozu*.

Jeho vytrvalosť sa opäť vyplatila! Nezabudnite, že to bol ten istý chlapík, ktorý získal prácu vďaka svojej vytrvalosti.

Raz mi povedal: *Priemerne úspešný muž zlyhá SEDEMKRÁT, kým sa mu to po-darí!*

Recesia!

Recesia nastala krátko po našom povýšení.

Spoločnosť už neprijímala zamestnancov. Prepúšťala ľudí.

Požiadali som o odporúčania a predložil som dve mená na vyradenie: meno jedného z nadriadených a *svoje vlastné*.

Obaja s mojím spolubojovníkom sme si mysleli, že *jeden z nás* dostane sekeru. Myslel som si, že to budem ja, pretože ten druhý sa vyznal v počítačoch a mal titul.

Jedného dňa pristúpil k môjmu stolu a zašepkal: *Pozrel som sa na výplatné pásky v počítači. Môj ďalší šek je o niekoľko tisíc dolárov vyšší ako zvyčajne. Zrejme odstupné. Bolo mi potešením s vami pracovať.*

Podali sme si ruky a ja som mu zaželel všetko dobré.

Bolo mi ho ľúto. Ale zároveň sa mi ulavilo, že som to nebol ja.

Mimochodom, jeden z týchto šéfov bol tiež prepustený.

Našťastie pochádzal z bohatej rodiny. Jeho otec každé ráno lietal helikoptérou zo svojho vidieckeho sídla na vrchol jedného z mrakodrapov v centre mesta. Takto sa dostával do práce.

O niekoľko mesiacov neskôr sa zastavil v kancelárii a spomenul, že začína vydávať katalóg pre výrobky s vysokou predajnosťou. Opísal niektoré z nich a ich ceny. Rozhodne neboli v rámci môjho rozpočtu!

Čakanie na verdikt

O niekoľko mesiacov neskôr sme všetci nervózne čakali na dokončenie primárneho výkazu ziskov a strát (P&L). Čoskoro sme ho očakávali späť od účtovníka.

Recesia si vybrala svoju daň. Predaj sa znížil. Všetci sa obávali horšieho.

Generálny riaditeľ mi povedal, že v našej *najväčšej* a zvyčajne *najziskovejšej* divízii očakáva *výraznú stratu!*

Odpovedal som, že očakávam *zisk* v približne rovnakej výške ako je jeho očakávaná *strata*. V podstate sme sa zhodli na *sume*, ale nezhodli sme sa na *znamienku plus alebo minus*.

Bol viditeľne prekvapený a spýtal sa, prečo si to myslím. Dialóg prebiehal približne takto:

On: *Čo si myslíš?*

Ja: *Vďaka demografickej analýze sme výrazne znížili náklady na predaj.*

On: *Ale nebolo to až tak veľa.*

Ja: *Áno, bolo.*

On: *neverím ti.*

Nemalo zmysel o tom ďalej diskutovať. Čoskoro mal byť predložený účtovný výkaz. To by túto otázku vyriešilo.

Keď prišiel, vrhli sme sa naň.

Mal som pravdu. Napriek recesii sme skončili v *čiernych číslach*.

Moja reputácia a vplyv sa zvýšili o ďalší stupeň.

To je jedna z vecí, ktoré sa mi na marketingu a "demografickej analýze" páčia. Prírastok zisku - buď prostredníctvom zvýšeného predaja, alebo znížením výdavkov - je *veľmi dobre* viditeľný. Takže si zaň vždy pripíšem zásluhy. A veľký bonus! (Áno, to je *ďalšia* vec, ktorá sa mi páči!)

To isté platí aj pre vývoj nových produktov.

Na druhej strane mi je vždy ľúto zamestnancov, ktorí plnia úlohy. Ak bez problémov odošlú *1 000 objednávok*, nikto si to nevšimne. Ale ak pokazia čo i len *jednu* objednávku, všetci na nich vyjú.

V každom prípade bolo teraz jasné, prečo som prežil Veľkú čistku.

Životný cyklus divízie

Fázy životného cyklu našich divízií často prebiehali podľa tohto vzoru:

Najprv sa objaví nový a nevyužitý trh, ktorý sa preskúma a potom sa naň "zaútočí".

Po druhé, rozmach predaja. (Generálny riaditeľ sa raz zamyslel: *Niektoré roky nepracujem tvrdo, ale aj tak zarábam veľa peňazí. Jednoducho hodím peniaze o stenu a tie sa prilepia ako blato. Iné roky pracujem ako čert a sotva zarobím nejaké peniaze*).

Po tretie, na trh vstupujú konkurenti. Medové týždne sa skončili.

Po štvrté, ziskovosť začína postupne klesať.

Tu je príklad:

Na trhu jednej divízie sme mali dlhé roky takmer monopol.

Prečo?

Najprv sme rozpoznali príležitosť a *ohli sme sa*, aby sme sa prispôbili *jedinečným potrebám* trhu.

Po druhé, *s* mnohými zákazníkmi *sa obchodovalo* tak *ťažko*, že by to s nimi nikto iný nevydržal. Najmä v prvých rokoch, čo bolo ešte pred mojím nástupom.

Nakoniec ich potreba našich produktov vzrástla. Stále boli dosť nároční, ale už nie takí nerozumní.

Potom sa tento trh začal meniť. Potreba našich výrobkov výrazne vzrástla. Prirodzene, všetci naši ľudia boli na jednom stretnutí zamestnancov veľmi opti-

mystickí.

Keď radosť utíchla, pridal som svoje dva centy: *Toto rozšírenie trhu je najväčšou hrozbou, akej sme kedy na tomto trhu čelili!*

Ticho. Údiv. Zmätenosť.

Vysvetlil som mu to: *Táto expanzia prinesie prílev nových konkurentov. Podce-
nia náklady na podnikanie na tomto trhu. Budú podhodnocovať naše ceny. Potom
prídeme o predaj a budeme musieť znížiť ceny, čím sa znížia naše ziskové marže...
A stále budeme strácať podiel na trhu, aj keď zostaneme na prvom mieste.*

Generálny riaditeľ sa na chvíľu zamyslel a potom súhlasil.

Nanešťastie sa moja predpoveď naplnila.

Medové týždne sa skončili.

Myslenie výrobcu

Táto divízia mala teraz vážny problém. Vedeli sme, že naše ceny sa musia znížiť. Ale nevedeli sme, *ako* to urobiť!

Stále sme mali *výrobné myslenie*. Naše srdcia a duše sa búrili proti samotnej myšlienke porušenia svätých prikázaní prísneho účtovania nákladov. Rúhanie!

Potom som jedného dňa narazil na riešenie v článku v časopise *The Boardroom Report*: V tomto článku som sa dozvedel, že v článku Board Board Board sa píše o cenotvorbe založenej na koncepcii "príspevku k zisku a režijným nákladom". Bolo to pre nás všetkých nové, napriek tomu, že naše spoločné skúsenosti s riadením trvajú takmer sto rokov!

Tento koncept nám zachránil krk.

Kontrarozviedka

Približne o rok neskôr sme si uvedomili, že náš najväčší konkurent na tomto trhu sa nejakým spôsobom dozvedel naše nové katalógové ceny *ešte pred* oficiálnym veľkým zasielaním. Pravdepodobne od jedného z našich mnohých veľkoob-
chodných zákazníkov.

Čo máme robiť?

Vymyslel som šibalský plán.

Vytlačili by sme *dva* katalógy. Každý s *inými* cenami.

Jeden katalóg s "nesprávnymi" cenami sme distribútorom poslali o niečo skôr. Potom sme počkali niekoľko týždňov, aby mal konkurent čas doň nahliadnuť, up-
raviť podľa toho svoje ceny a vydať svoj vlastný katalóg. Potom sme poslali druhý

katalóg so "správnymi" cenami.
Tento trik fungoval ako kúzlo!

Začíname dovážať

Nakoniec sa tento trh rozvetvil do dvoch rôznych smerov. Pre každý čiastkový trh sme vytvorili samostatné katalógy. Naše produktové rady pre tieto dva odlišné čiastkové trhy neboli identické, ale prekrývali sa. Predaj podľa sezón bol odlišný a sledoval sa oddelene. Samozrejme, že to ovplyvnilo prognózy predaja a nákup.

Nový čiastkový trh nás prinútil predávať ázijské výrobky. Čoskoro sme začali zadávať veľké objednávky dovozcom.

Mnohé z týchto výrobkov, najmä tie *najpredávanejšie*, predávala aj konkurencia. Takže aj malý cenový rozdiel mal veľký vplyv na predaj.

Navrhol som, aby sme *sami* začali *dovážať najpredávanejšie produkty*. Mali sme dostatok prevádzkového kapitálu a dostatočnú históriu predaja, aby sme mohli reálne predpokladať a posúdiť riziko.

Naša spoločnosť v minulosti nikdy nevykonávala žiadny dovoz/vývoz. Mal som však v tejto oblasti aspoň malé skúsenosti z otcovej spoločnosti. Preto som dostal za úlohu začať a viesť dovoznú činnosť. (Výhodou bol aj môj pobyt v zahraničí. Rovnako ako moja predpokladaná schopnosť "vychádzať s cudzincami").

Naša konkurenčná výhoda bola teraz obrovská!

Často sme mohli ponúkať jednoznačne *lepšie produkty - za nižšie ceny* ako konkurencia - *bez toho, aby sme sa vzdali slušnej ziskovej marže!* Jednotlivé najpredávanejšie produkty často dosahovali *päťciferné tržby* len v prvom roku. *Zisky rástli!*

Na začiatku sme nemali ani fax. Volal som Thomasovi do obchodnej spoločnosti na Taiwane z domu neskoro večer, keď už bolo ráno. Rýchlo sme nadviazali dobrý kontakt. (Dokonca sa smial na mojich hlúpych vtipoch! Na druhej strane, možno nerozumel mojej angličtine dosť dobre na to, aby vedel, *aké* hlúpe boli. Alebo bol len zdvorilý.)

Našu kanceláriu navštívilo niekoľko predajcov kancelárskych strojov, aby nám predstavili svoje faxy. Jeden z nich sa vyznamenal, keď povedal: *Veľmi rád by som vám predal MÔJ prístroj. Ale aby som vám povedal pravdu, existuje iný model, ktorý lepšie vyhovuje VAŠIM potrebám.*

Jeho úprimnosť mi imponovala. Urobil som si poznámku, aby som to povedal generálnemu riaditeľovi, nechal si jeho vizitku a nabudúce mu nezapudol dať prvú šancu. Áno, plánoval som si kúpiť jeho výrobok, aj keby bola jeho cena o niečo vyššia.

V každom prípade sme si čoskoro kúpili náš prvý fax. Stál viac ako 2 000 dolárov.

Vždy, keď Thomas letel do Ameriky za klientmi, navštívil našu kanceláriu. Dozvedeli sme sa, že jeho otec založil rodinnú obchodnú skupinu s deväťciferným ročným obratom v amerických dolároch. Thomas viedol obchodnú spoločnosť tejto skupiny, ktorá dosahovala osemciferné tržby.

Nasledujúci rok Thomas podporil jedného zo svojich taiwanských spolužiakov, ktorý si v USA otváral dovoznú a vývoznú firmu. Požiadal ma, aby som tam letel, stretol sa s ním, pozrel sa na prevádzku a dal mu svoje rady. Urobil som to.

Thomas si myslel, že všetky dovozné a vývozné firmy požadujú príliš vysoké ziskové rozpätie. Bol prirodzene zvyknutý na oveľa menšie marže obchodných spoločností. Vysvetlil som mu, že rôzne úrovne distribúcie si vyžadujú rôzne marže. Mali sme dostatok času na to, aby sme si zastrieli o najrôznejších témach, a robili sme to radi.

Thomas mi neskôr ponúkol, že mi zaplatí hotel a stravu, ak niekedy prídem na Taiwan. Generálny riaditeľ povedal, že je ochotný mi umožniť týždeň voľna, ale musel by som si zaplatiť letenku. Rozhodol som sa, že nepôjdem, pretože som si chcel vyhradiť všetku dovolenku na návštevu svojich rodičov. Neskôr som však túto chybu oľutoval.

Mimochodom, okrem dovozu plných kontajnerov z Taiwanu sme dovážali aj menšie množstvá z iných ázijských krajín.

Veľtrhy

Prvý rok alebo dva som chodil na väčšinu miestnych veľtrhov "v pohotovosti". Ale na niektoré som chodil aj vo svojom voľnom čase cez víkendy. Na jednom veľtrhu, ktorý patrilo do druhej kategórie, som objavil nový výrobok, ktorý sme pridali do sortimentu. Stal sa jedným z našich najväčších predajcov v jednej divízii na niekoľko rokov, pričom len v prvom roku priniesol päťciferný predaj.

Potom mi majiteľ povedal, že môžem ísť na *akúkoľvek* výstavu, ktorú budem chcieť, vo väčšej metropolitnej oblasti. Keby som chcel, mohol by som ísť na *výstavu dámskej bielizne*. (Nechcel som... Ale raz som si náhodou všimol stôl, na ktorom boli vystavené sadomasochistické výrobky vystlané mäkkou, *umývateľnou* látkou pripomínajúcou kožušinu.)

Chodil som na mnohé veľtrhy pre *príbuzné* odvetvia. S trochou fantázie som niekedy prišiel na to, ako niektoré výrobky prispôbiť aj našim potrebám. Inokedy len vyvolali nápad. Niečo ako "mozgová smršť".

Občas som sa postavil na *opačnú* stranu stola.

Niekedy sme dokonca usporiadali večernú koktailovú hodinu pre zákazníkov jednej divízie. Zamestnali sme bývalého riaditeľa na tomto trhu ako "konzultanta". V skutočnosti bol len vyslancom dobrej vôle, ktorý si podával ruky a potľapkával po chrbte. Ja som zatiaľ chodil po miestnosti, počúval rozhovory, položil pár otázok a mal oči a uši otvorené.

Na druhý deň v kancelárii nám konzultant povedal, že všetko je skvelé, všetci nás a naše výrobky milujú a všetko ostatné, čo si myslel, že chceme počuť. Po jeho odchode som predložil svoju vlastnú správu.

Jeden rok som strávil takmer každý víkend ako vystavovateľ, ktorý propagoval výrobky otcovej spoločnosti na výstavách zbraní v celom regióne. Hlavným cieľom bol prieskum trhu a predaj predajcom. Krátkodobý zisk bol príliš skromný na to, aby stál za tú námahu... aj keď bol o niečo lepší ako detský stánok s limonádou.

Pri práci na projektoch pre rôzne spoločnosti som niekedy používal pseudonymy. To niekedy viedlo k zábavným situáciám.

Naučil som sa lepšie oceniť význam dvoch vecí:

Po prvé, preferencia spôsobu nákupu.

Naši zákazníci na výstavách zbraní radi nakupovali *osobne na výstave*. Na ponuky zasielané poštou reagovali len zriedka. Maloobchodní *aj* veľkoobchodní zákazníci by povedali: *Áno, dostal som vašu poštu. Ale myslel som si, že sa uvidíme na ďalšej výstave a kúpim si ju vtedy.*

Po druhé, maloobchodné vystavenie. Keď som prvýkrát predával na malej výstave zbraní, bol to experiment, ktorý sa nečakane vydaril. Tak som sa vrhol na druhú, oveľa väčšiu výstavu. Keď som videl naše výrobky na stole, jeden muž sa spýtal: *Sú na predaj?*

Rýchlo som na stôl položila ďalšie výrobky a poskladala ich na veľkú hromadu.

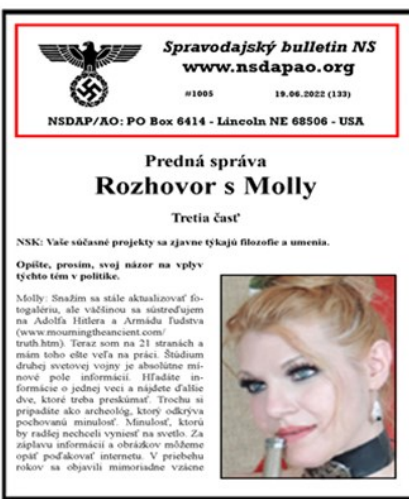
Keď som na stole jedného z našich predajcov nevidel naše výrobky, obišiel som jeho stôl druhýkrát, ale *stále som* ich nemohol vidieť. Tak som sa ho spýtal. Prišiel ku mne a ukázal mi ich, napoly zahrabané a stratené pre oči... Potom som dal 100 tabúl na displeje vytlačiť sieťotlačou a rozdával som ich *zadarmo* každému predajcovi.

Neskôr som dokonca nechal postaviť veľké *stojany* a *dal som* ich aj predajcom. Prvé prototypy boli *hroznú*. Ale konečná verzia bola skladacia, ľahká, ľahko sa prepravovala (v taške, ktorú som dodal) a rýchlo sa nastavovala na mieste. *Predaj sa prudko zvýšil!* Naši predajcovia boli nadšení!

Mimochodom, taška mala dve označenia: "U.S. Army" a "Made in China". Kovová spona bola oveľa slabšia ako *skutočné* tašky U.S. Army, ktoré som si pamätal z detstva.

Predajné pomôcky a stojany sú pre predajcov na predajných miestach samo-

zrejmosťou. Ale pre bežného predajcu bočných/obojstranných výrobkov tu *neboli* bežnou praxou.



NSDAP/AO je najväčšia na svete Dodávateľ národnej socialistickej propagandy!

Tlačené a online periodiká v mnohých jazykoch

Stovky kníh v mnohých jazykoch

Stovky webových stránok v mnohých jazykoch

