



Vynikajte v tom, čo robíte, robte to, v čom vynikáte

Ing. Ivo Toman,
majiteľ a zakladateľ medzinárodnej spoločnosti
TAXUS International

Vo svojich prejavoch pracuje so zvláštnou terminológiou: firmu označuje ako chrám, ľudí v nej ako sektu, podnikateľské umenie nazýva inštinkt zabijaka a pojem lovec mamutov značí v jeho jazyku podvedomú, emotívnu súčasť každej osobnosti. Vlastná skúsenosť s priamym predajom ho priviedla k otázkam rozvoja predajných techník a zručností, neskôr k celkovému skúmaniu osobnostného rozvoja. Napriek vrodenému postihnutiu Touretteovým syndrómom pôsobí ako lektor a prednáša na témy psychológie predaja, efektívnosti reklamy, marketingu, stratégie, vedenia ľudí a pod. Spolu s manželkou vyvinul produkt Revolučná angličtina, ktorá sa dnes predáva vo viacerých jazykových mutáciách.

• Ste úspešným podnikateľom, známym autorom kníh a CD, vyhľadávaným školiteľom. Ako sa vám podarilo vypracovať na dnešnú pozíciu?

Trvalo to 43 rokov. Asi mám dosť veľkú vnútornú motiváciu. Narodil som sa s Touretteovým syndrómom, t. j. mám rôzne tiky, zvukové aj pohybové. V prvom rade som sa snažil vyrovnáť svojim spolužiakom. A tak nejako mi to ostalo. Keď som sa dostal na ich úroveň, pracoval som ešte ďalej. Veľmi ma zaujala práve oblasť osobného rozvoja. Snažil som sa o tom čítať knižky. Hneď po prevrate, keď prestali byť tieto knihy u nás zakázané, som ich začal študovať. Jednou oblasťou bola tzv. manažérska a druhou psychologická literatúra. Ich teoretické poučky som chcel vyskúšať v praxi, ale často sa to nepodarilo. Postupne som zistil, že teória zväčša nefunguje, ba dokonca, že mnohé nefungujúce teórie sa len preberajú z knihy do knihy, pretože sa páčia. Následne som v roku 1998 založil firmu Taxus International, v ktorej som chcel skúšať rôzne veci a mať maržu na produktoch dosť veľkú na to, že ak niečo vyskúšam a nevyjde to, nepoloží ma to. Takže vlastne skúšam rôzne postupy a zoznamujem s nimi tých, ktorí majú záujem.

• Na školeniach priznávate, že nerád plánujete. Stanovujete si napriek tomu aj nejaké konkrétne manažérske ciele? Máte podnikateľskú víziu?

Áno, mám. Keď je človek dole, mal by mať plán. Keď je človek hore, mal by mať cieľ. O tom je stratégia – zvoliť si konečný cieľ, za ktorým idete. Zaujímavé je, že keď si príliš naplánujete jednotlivé kroky, tak vás to zväzuje. Keď si ale stanovíte konečný cieľ, po ceste k nemu nájdete nové smery. Kvôli mojim tikom mi nikdy predtým nenapadlo, že budem školiteľ. Po ceste som prišiel s manželkou na Revolučnú angličtinu. To by mi

predtým tiež nikdy nenapadlo. Desiatky rokov som si myslel, že nemám talent na jazyky. Cestou som sa dostal k napísaniu kníh a nahraniu školení, hoci som nikdy nemal dobré známky z češtiny. Takže ak by som mal jasný plán, neodbočím z trasy, zatiaľ čo ja som mal len cieľ. Cestu objavíme po ceste.

• Riadite sa teda inštinktom? Využívate viac intuitívne ako racionálne rozhodovanie?

Snažím sa riadiť emóciami. Dokonca si hádzem korunu. Naše emócie sú vytvorené približne za 5000 generácií. Ak generácia trvá okolo 20 rokov, to je viac ako 100 000 rokov. Za ten čas prešli dve doby ľadové. Všetko sa veľmi rýchlo vyvíja, logicky rozmýšľame. Dnes je v priemernom aute viac elektrických obvodov, ako bolo v Apolle, ktoré pristálo na Mesiaci. Všetko so všetkým súvisí. Ale z emočného hľadiska sme stále ovládaní inštinktom, ktoré ovládali aj lovci mamutov. Práve tie spôsobili, že sme prežili. Emočná rýchlosť na úkor presnosti je dôležitejšia ako logická presnosť, ktorá je pomalá. Napr. pri rozhodovaní človek zistí, že ani jedna možnosť nie je jednoduchá, tak si to skomplikuje.

• Ako sa presadzujete v konkurenčnom prostredí? Bojujete o zákazníka?

Zaujímavé je, že ja som zástancom úteku. Keď je veľký konkurenčný boj, nájdem si nový trh. Tam nemám konkurenciu. Keď ma niekto skopíruje, zase nájdem niečo iné a posuniem sa. Rozhodne však nebojujem cenami, pretože vo svojich odboroch som dosť drahý. Mojou taktikou sú skôr tzv. mafiánske ponuky, ako ich ja nazývam, teda snažím sa prísť s nejakým ťahom, ktorý mi zaistí výhodu na rok – dva dopredu. Kým to konkurencia pochopí a napodobní, je už druhá a môže bojovať len cenou. Ja nezlačňujem. Dokonca v období krízy ceny dvíham. Dôležité je, aby ten strategicky

krok nestál príliš veľa. Keď sme napr. zistili, že CD nosiče ľudia reklamujú do 14 dní, neskôr už len minimálne, zaviedli sme desaťročnú záruku. Aby to nebolo podozrivé, znížili sme to na päť rokov. Stále je to ale viac ako zákonom požadovaná dvojiročná záručná doba. Neskôr sme zaviedli garanciu na možnosť vrátenia kníh, pritom zákon o ochrane spotrebiteľa hovorí, že po porušení obalu sa tovar tohto typu nevymieňa.

• **V čom vidíte konkurenčnú výhodu svojich produktov? Čím sa líšia Vaše produkty, napr. školenia, od podobných na trhu?**

Ja myslím, že školiteľom. V prvom rade nie som lektor, ktorý musí zarobiť na inkaso a snaží sa páčiť. Preto sa nebojím účastníkom na tvrdo povedať, čo všetko je hlúposť, hoci sa to opisuje už dvadsať alebo trebárs štyristo rokov. Školitelia, ktorí sú uhladení a ich základným pravidlom sú puky na nohaviciach či rovná kravata, sa snažia o to, aby neporušili vžitú pravidlá. Ja učím: porušuj pravidlá. Veď ja sa de facto neviem správne vyjadrovať, krochám, nehovorím spisovne po česky, mám nárečový prízvuk, a vedím pritom školenie na rétoriku. Ľudia oceňujú to, že im prednáša podnikateľ, ktorý zverejňuje svoje dobré výsledky, to, ako k nim prišiel, i to, čo mu nefungovalo. S tým som svoju firmu zakladal – mať marketingové laboratórium, kde teórie otestujeme v praxi a jednoducho povieme: toto robte vo svojom podnikaní alebo toto sme urobili a takúto stratu sme pri tom mali, takže vy to radšej nerobte.

• **Manažérom a personalistom zdôrazňujete, že základom úspechu je správny výber ľudí. Ako je to vo Vašej firme? Koľko ľudí zamestnávate a aké vzťahy s nimi udržiavate?**

V minulosti som riadil početný tím predajcov. Momentálne zamestnávam asi desať ľudí vo viacerých krajinách, je to pohyblivé. Inak je všetko virtuálne, snažím sa nachádzať partnerov outsourcingom. Môj vzťah k nim je na báze rešpektu. Ten je asi najdôležitejší. Keby zamestnanec zistil, že ho nerešpektujem (opakom rešpektu je pohrdanie), bolo by to veľmi nepríjemné. Práve preto musím samozrejme nájsť ľudí, ku ktorým budem mať rešpekt. Vyberám ich podľa tabuľky, ktorú sme na účely prijímania nových zamestnancov vytvorili. Človeka si vážim už za to, že spĺňa kritériá, ktoré daná tabuľka stanovuje. V prvom rade kladím dôraz na emočnú inteligenciu človeka.

• **Čo robí podľa vás podnikateľa dobrým podnikateľom, resp. aké vlastnosti by mal mať?**

Tých vlastností je veľmi veľa, je to komplex. Záleží aj na odbore. Urobiť chybu v účtovníctve je problém. Podnikateľ v oblasti účtovníctva musí disponovať hlavne precíznosťou. Reklamný odbor naopak oceňuje odvahu skúsiť niečo nové. Účtovník nesmie mať takúto odvahu, musí dodržiavať štandardy.

• **Do akej miery je pre dosiahnutie úspechu dôležité vzdelanie?**

Klasické školské vzdelanie znamená veľmi málo. Výhodou štúdia na vysokej škole, ešte lepšie, ak je v cudzom meste, je, že získate kontakty. Titul je dôkazom, že človek nie

je úplne hlúpy, ale tým by som to uzavrel. Väčšina štyridsiatnikov robí v úplne inom odbore, ako vyštudovali. Rozhoduje to, či nájdú niečo, v čom vynikajú, a zároveň či nájdú odvahu zmeniť svoj odbor. Ja som vyštudovaný drevársky inžinier, ale v tom som nevynikal. Hľadal som iné oblasti uplatnenia sa. Priamym predajom som ponúkal finančné produkty, potravinové doplnky, neskôr aj vzdelávacie aktivity. Práve v oblasti rozvoja osobnosti som sa našiel.

• **Čo bolo najťažšie vo vašich podnikateľských začiatkoch?**

Najhoršie bolo, že som hneď na začiatku urobil dlhy. Hlavnou motiváciou teda bolo nedostať sa do väzenia, keďže som podnikal ako fyzická osoba a bol dlžný štátu na poistnom aj daniach.

• **Aké vzťahy medzi obchodnými partnermi uprednostňujete?**

Vždy sa snažím, aby bol medzi nami rešpekt. Každý má právo na svoj názor. To, čo hovorím, je moja pravda. Ak s ňou iní nesúhlasia, v poriadku. Ak mi však chcú vyvrátiť moje tvrdenia, musia použiť to, čomu sa v matematike hovorí dôkaz sporom, t. j. dokázať opak.

• **Hlásate zásadu vykania vo svete biznisu. Darí sa vám dodržiavať ju?**

Úplne striktné nie, asi dvakrát som to za posledných päť rokov porušil. Ale aj to len u ľudí, ktorí nie sú v mojom odbore. Zistil som, že vykanie mi viac vyhovuje. Je medzi nami rešpekt.

• **Zasiahla súčasná situácia vo svetovej ekonomike a vaše podnikanie?**

Áno aj nie. Moji zákazníci plačú a všade sa píše o kríze, je to skrátka dobrá mediálna téma. Všade samá kríza... Existuje postoj: je kríza, nemám peniaze na školenia, a potom: je kríza, treba investovať do vzdelania. Túto oblasť kríza až tak nezasiahla. Nikdy som sa nemal lepšie. Väčšina podnikateľov narieka, nadáva, znižuje ceny, ale stále je veľa ľudí, ktorí nemajú radi lacné veci a povedia si: ten neznižuje cenu, asi je dobrý. Na ilustráciu: v čase krízy sme po prvýkrát boli nútení pri najdrahšom seminári uverejniť v predstihu oznam, že už nie sú voľné miesta.

• **Ako sa má správať podnikateľ, aby krízou prešiel bez strát, eventuálne so ziskom?**

S krízou sa nedá bojovať. Dennodenne nám o tom síce hovoria politici, ale tí to robia len preto, aby získali hlasy v ďalších voľbách. Mój názor je, že kríza sa nedá poraziť. Je to cyklický jav, vývoj. Podobný ako fázy v ľudskom živote. V kapitalizme sa striedajú obdobia úspechov a kríz. Kríza sa musí len prežiť. V dobe, keď sa darí, je nutné šetriť. Lenže čo robí väčšina ľudí? Keď sa darí, míňajú. Keď je kríza, začínajú šetriť, ale vtedy už nemajú z čoho. Takže jedinou zbraňou na boj s krízou je vopred sa na ňu pripraviť. Dôležitá je hlavne stratégia. Kladnou stránkou krízy je to, že aj v dobrých firmách môžu kvalitní ľudia prísť o prácu a z pohľadu personalistiky je súčasnosť mimoriadne vhodným obdobím na výber zamestnancov.

Zhovárala sa: Mgr. Ivana Kufová, PhD., foto: archív I.T.