

není jen tak, patričné maskování bylo na místě. Maruška nic nepodcenila – velká igelitka a nákupní taška, v kapse propiska a ještě jedna náhradní, kdyby si ji náhodou zase rozkousala, nezbytný bloček na poznámky, takový malinkatý, kamarádka jí ho nedávno přivezla ze svého cestování v Paříži a krásně se vešel do kapsičky v její bundě i s oběma propiskami. Věděla, že tento úkol nebude vůbec lehký a že bude vyžadovat velkou dávku víry a motivace přežít v terénu. Nějakou dobu už ve městě žije, a tak dobře ví, že tu je možné koupit takřka všechno. Od sušené marihuany za stovku až po erotické prádlo, náhradní díly z nedaleko stojících trabantů a dokonce i kabelku z krokodýlí kůže. Vlastně ještě nepřišla na nic, co by už někdy někdo někde nevynalezl, neprodával nebo nevyráběl. Dobrodružství začíná!

## Soupeři – konkurence

Maruška si na sebe zamyšleně oblékla kabát a vyrazila. Jak tak přemýšlela o všech nutnostech a zbytečnostech, co lidi každý den nakupují v okolních obchodech, vzpomněla si, jak se kdysi na základní škole učili o bratřech Veverkách, nebo jak se ksakru jmenovali, kteří vynalezli stroj s názvem rucha-dlo, díky čemuž měli všichni práci na poli jednodušší. Paní učitelka, když o tom povídala, se tvářila důležitě, jako by šlo o život, nebo jako by patřila mezi ty Veverky taky. Dokonce po ní tehdy během výkladu hodila dvakrát křídou, protože se Maruška příšerně nudila a raději se dívala z okna na skutečné veverky poskakující z větve na větev. Poprvé se třídní učitelka netrefila



a podruhé zasáhla vedle sedícího Pepíčka. Trefa to byla dobrá, Pepíček pak řval až do konce hodiny, protože on dával celou dobu pozor a místo jedničky si domů odnesl pěkný monokl na pravém oku. Asi to byl i důvod, proč ho druhý den po návštěvě rodičů ve škole třídní učitelka přesadila do jiné lavice.

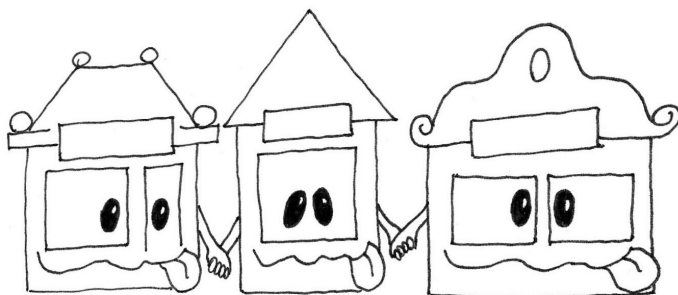
Maruška se ještě ve výtahu smála, když si na tu scénku vzpomněla. Tehdy jí dědeček říkal, že pro takové situace existuje přísloví „kdo jinému jámu kopá, ten do ní padá“. Když paní učitelka druhý den ráno vycházela z ředitelny, vypadala zdrceně, jako by zrovna vylezla z nějaké hodně hluboké jámy. Stejně si to zasloužila. Celé roky povídala takové nesmysly, že kdyby se to někdy někdo dozvěděl, asi by musela zpátky na převýchovu.

„No jo, já nejsem žádný Veverka, ale vytrvám! Potřebuji už fakt nové boty a taky chci satelit, protože na ty televizní programy se nedá dívat. Nemusím být první, stačí, když na tom, co jiní vynalezli, já zbohatnu.“ A takto vnitřně se podporujíc opustila Maruška v přízemí výtah, vyhnula se dvěma psům Jardovi a Karlovi vláčejících sousedku Nováčkovou nebezpečně rychlým tempem po namrzlém chodníku a vyrazila do ulic, nebo spíše do obchodů a obchůdků, kterých byla po obou stranách města pořádná řádka. Za rohem sice uslyšela podezřelou ránu, nařikání sousedky a vzdalující se štěkání obou psů, ale rozhodla se, že tentokrát se nebude vracet ani o krok. Budoucnost čeká jen na ni, už nemůže ztrácet čas. Ostatně dědeček taky říkával, že pro dobrou věc je někdy třeba i obětí.

Po několika návštěvách obchodů a obchůdků se stejným a podobným sortimentem si Maruška všimla, že stejné nemusí být nutně stejné. Každá prodejna byla jako lidi kolem. Potkáte dvě holky ve stejné sukni a jedna je sexy a druhé byste dali pětikačku, aby si šla koupit něco na sebe. Nebo kluci – některý vypadá úplně obyčejně a člověk je zamilovaný, jenom se na něj podívá, a některý má páčo, jako by vypotřeboval polovinu laku na vlasy, oháknutý je, jako by jeho taťka zrovna přijel z Monte Carla, ale slušná holka by si o něj neopřela ani kolo. Při těch úvahách si Maruška připustila podobnost přitažlivosti mezi lidmi a přitažlivosti zákazníků k určitým obchodům. „Jasně! Nevadí, že už někdo na trhu prodává jahody, důležité je hledat rezervy, najít vlastní styl a odlišnost, přitáhnout ty ‚své‘ zákazníky a těm nabídnout, co mají rádi a co je pro ně důležité. Na způsobu jiných se učit hledat vlastní cestu. Na tom, co dělají jiní, postavit svoji odlišnost a svoji obchodní politiku!“

Kromě toho, že si Maruška všimla, co se v obchodech prodává, všimla si také, jak na ni které obchody působily zvenčí už při samotném procházení kolem. „To je zvláštní, jak na mě některé části budov a ulic s obchody dělají dojem!

Je to stejné, jako když pozoruji v létě na koupališti rodiny s dětmi. Některé rodiny jsou jako oáza klidu a pohody – milé, čisté, spořádané, rádi si přisednete. Některé jsou naopak v nepohodě – rozhádané, bez známky pohody či relaxace, z jejich míst se často ozývá pláč a křik a rozhodně se vždycky snažím mít od těchto rodinek svoji deku co nejdál.“ A tak si Maruška začala dělat rychle poznámky do svého notesu. Jak ty obchodní místa pozorovala dál, začala rozdíly naprosto jasně vnímat. Jako by i někteří majitelé těch objektů měli svoji strategii. Tito majitelé jasně věděli, koho, proč a jak chtějí do svých prostor přilákat. Nájemníci tvořili jakýsi harmonický obraz. Budovy měly stejný nebo podobný ráz, výlohy byly plné světla, chodníky udržované, názvy těchto obchodních míst Maruška znala z reklam a reklamních poutačů. Obchody tvořily logický celek. Vedle obuvi byly pánské a dámské oděvy. Vedle dámských oděvů bylo spodní prádlo a o kousek dál milá kavárnička s internetem. Cena zboží i jejich způsob prezentace ve výlohách byl velmi podobný. Jako by všichni očekávali stejný nebo velmi podobný typ zákazníků. Na druhé straně ulice byla situace podobná, leč v opačném směru. Jako ty rozhádané rodinky na koupališti, vedle kterých si deku nedáte ani omylem. Dědeček takovému obrázku říká „každý pes jiná ves“. Jedna výloha prosvícená, druhá pohaslá, jedna naplněná k prasknutí levnými oděvy a nápisy s gramatickými chybami, vedle něco jako butik s kabelkami z Itálie a hned vedle prodejna s rychlým občerstvením, kde prodávali hamburgery, hranolky, párky v rohlíku a gulášovou polévku. Před některými obchody chyběly bezbariérové nájezdy, jinde nesvítilo osvětlení, někde stály odporné stojany s promočeným zbožím před prodejnou. Maruška si udělala pár poznámek, aby nezapomněla, že součástí jejího bojového plánu bude muset být také hledání vhodného místa.



Když Maruška oběhala a navštívila i několik obchodů, kde byly k dostání jahody, věděla už, čeho přesně se musí vyvarovat a co ji při návštěvách pěkně štvalo. V jednom obchodě bylo na stojanech asi deset beden, všechny byly

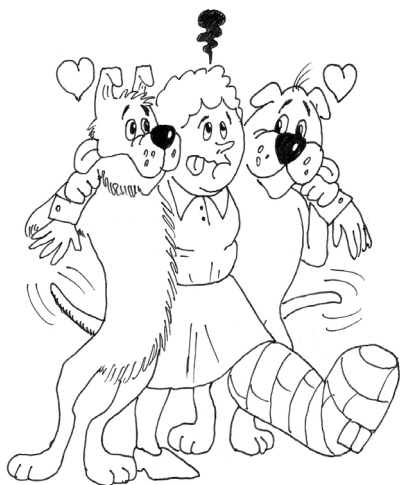
okolo prodejny a všechny byly plné k prasknutí. „Je to hezké, že si člověk má z čeho vybrat,“ pomyslela si, „ale jak si mám krucinál v takové potopě jahod vybrat? Vždyť se tu nemůžu ani pohnout. A ty jahody dole, chudáčci, musí z nich být už jahodový džem!“ Obchod byl hodně neosobní a jahody byly trochu jako nevolníci. Rozhodně to nebyly jahody, jaké by chtěla ona prodávat svým zákazníkům. Překvapilo ji pouze, jak byly levné. Ono asi všechno souvisí se vším. Levné nemusí být v konečném důsledku pro zákazníka levné. Když si spočítá, kolik jahod pak doma musí vyhodit nebo kolik času tady zákazník stráví, než se v obchodě zorientuje a najde v té záplavě prodavačku! „A ta odporná igelitka, do které prodavačka jahody sype přímo kovovou naběračkou. Další, které budou nenávratně zničeny. Některé budou při převozu domů rozmačkány a některé možná pánovi vytečou děravou igelitkou i na kalhoty. To asi bude doma pěkný průšvih. Možná, že nakonec na jahodové knedlíky ani nedojde,“ pomyslela si smutně Mařenka, udělala pár poznámek do svého zápisníčku a už si to šinula do dalšího obchůdku o sto metrů dál.



Tady to bylo jiné kafe! Skoro se lekla, že někdo dokázal vybudovat její snový obchůdek. Paní v bílé zástěře, malý obchůdek, malé krabičky s jahodami. Po chvíli pozorování a nenápadném šustění igelitkou, aby vypadala jako zaprputilý zákazník, si všimla dalších detailů. Paní prodávala jako na běžícím pásu. Někdo chtěl malé, někdo velké, ale všichni dostali stejně to samé. Žádný osobní kontakt, žádný zájem, nic. Jahody vypadaly krásně a cena byla přizpůsobena. Podstatně dražší výběrové jahody, jenom paní prodavačka nebyla moc výběrová. Bylo to, jako když si koupíte nádherný Mercedes a pak do něj namontujete plynovou nádrž, protože takový provoz je levnější. Prostě toho krásného koně zpomalíte špatným krměním. Něco pod kapotou už není

Mercedes a na silnici to sakra poznáte. Ne, že by Maruška byla takový znalec aut. Ale občas chodí za kamarádkou a její manžel Ivan je fanda do aut, takže si o autech a jejich „prznění“ vyslechla docela hodně. „Prostě prodavačka – podavačka podává, zákazníci odebírají a pořád dokola. Chybí tomu něco, bez čeho jahody nemají tu správnou chuť.“ Pár poznámek v deníčku a další běh s igelitkou přes cestu. Zrovna blikla zelená, tak hurá na další bojové pole.

Dopoledne uteklo jako voda, Maruška oběhala celé město, dokonce i pár jahod nakoupila, protože už se jí na ně sbíhaly sliny, a s pocitem vítězství se vracela do svého bytu. Před domem zahlédla sanitku, jak z ní zrovna vysedala sousedka Nováčková, v ruce držela dvě prázdná vodítka a na noze měla čerstvou sádku až po koleno. Před hlavním vstupem se krčili u schodů Jarda a Karel, její dva psi, kteří už se vrátili z ranního útěku a čekali na paničku.



Maruška se raději co nejrychleji protáhla dveřmi a ani nečekala na výtah, aby se nemusela potkat se sousedkou. Na patře už slyšela kocoura, jak za dveřmi mňouká hlady. Úplně zapoměla, že byla pryč celý den. Hned za dveřmi položila igelitky, sundala kabát a tenisky a provázena hlasitým mňoukáním se snažila co nejrychleji najít sáček s kočičím krmením.

„Všichni prodávají jahody, ale nikdo neprodává ‚neuvěřitelně dobré jahody,‘“ mluvila Maruška nahlas na kocoura, zatímco mu sypala jeho denní dávku jídla do misky. „Tady je prostor pro můj obchůdek. Tady bude stát obchod U Marušky!“ Když Maruška skončila s krmením, svalila se na pohovku a dřív, než se stihla pustit do zápisků, spala jako dudek.

Ve snu se jí zdálo, jak přebírá čestný diplom za objev jahod, které způsobovaly ve městě příliv dobré nálady, přímo z rukou prezidenta České asociace zahrádkářů. Cítila se ve snu nejen slavná, ale i stejně důležitá, jako by to byla ona, kdo vynalezl ruchadlo a zachránil tak lidstvo od úmorné dřiny na poli.

Maruška se probudila právě v okamžiku, když si ve snu už potřetí prohlížela čestný diplom a právě měla vystoupit na tribunu, aby učinila prohlášení. Do ucha jí hlasitě vrněl kocour, který usnul po vydatné večeři vedle ní na pohovce, a v televizi běžel nějaký seriál, kde byli všichni právě v hrozné depresi, řešili rozvod a nevěru ženy a majetkové vypořádání mezi manželi po rozvodu. Rychle sáhla po ovladači, aby přepnula televizní kanál. Mezi dveřmi na chodbu si všimla zvětšující se rudé skvrny na podlaze. „A kruciš! Já jsem úplně zapoměla na jahody! A na poznámky z bojiště! Tak rychle pro tužku a zápisník, ať na nic důležitého nezapomenu.“

Maruška uklidila rozmačkané a roztečené jahody na chodbě a jak procházela kolem zapnutého počítače, napadlo ji mrknout taky na internet. „Když průzkum bojiště, tak i po síti,“ pomyslela si a už seděla za obrazovkou a rozjížděla [www.google.com](http://www.google.com) a [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz). Použila klíčová slova, jako prodej čerstvých jahod, obchod s jahodami, levné jahody, nejlepší jahody, exkluzivní jahody apod. Hledala tak dlouho, až si udělala obrázek, kdo všechno se zabývá prodejem jahod a v jakém rozsahu a cenové úrovni. Zároveň si udělala i představu o tom, v jakých lokalitách města se nacházejí jaké prodejny a v čem jsou jejich přednosti a slabiny. Snažila se najít i zajímavá místa, kde by prodejna s jahodami mohla být vítaná a doposud chybí. V každém ohledu jí hledání na internetu poskytlo spoustu dalších užitečných informací, jak to chodí na trhu s jahodami. Maruška byla spokojená. Průzkum konkurence má téměř dokonalý a využitelných informací nasbírala dost na to, aby věděla, jak se od konkurenčních prodejen s jahodami odlišit. Pro jistotu si opět udělala poznámky do zápisníku formou otázek.

Zítřka si připraví přehlednou tabulku, odpoví na otázky ke všem hlavním konkurentům, které identifikovala v terénu nebo po síti, a provede si tak jejich srovnání. Jsou konkurenti, kteří ji nebudou ohrožovat z pohledu jejich působení na druhé straně města. Jiní se o ni nebudou zajímat, protože nemají zájem ani o rozvážku ani o internetový prodej. Jiní budou válčit cenou a špatnou kvalitou. Někteří mají svoji klientelu a tu asi tak jednoduše nezíská. „V každém případě je dobré najít si vlastní cestu. Zahájit vstup na bojiště cenovou válkou by mě asi mohlo stát hodně sil a možná i připravit o život na samém začátku,“ rozhodla se Maruška. Kdysi totiž četla o nějakých „úspo-

rách z rozsahu“. Nevěděla dobře, o co se jedná, ale autor v článku to vysvětloval tak, že když má podnik již svoji pozici na trhu, zásoby a stálé zákazníky a nový podnik začne cenovou válku, má stávající podnik mnohem větší šanci na přežití. I když mu nízké marže a slevy způsobí určité ztráty, pořád mu jeho „rozsah“ umožní „úspory“, kterými může tuto cenovou válku ustát. Přišlo jí to zajímavé a asi proto si tento pojem zapamatovala. Bude se možná hodit.

## SOUPEŘI – KONKURENCE – CO O NICH VÍM A MUSÍM VĚDĚT

- Jaký sortiment prodávají?
- Jakou mají cenu versus kvalitu?
- Jaké balení a další služby poskytují?
- Jaká je jejich otevírací doba a personál?
- Prodávají jenom přes pult, nebo využívají i jiné formy prodeje?
- Jak velkou část zákazníků ve městě mohou asi tak obsloužit?
- Prodávají jenom běžným zákazníkům, nebo i větším organizacím?
- Mají ve městě a mezi zákazníky tradici?
- Jak velké asi mají obraty a zásoby?
- V čem jsou jejich slabé stránky a silné stránky?
- Mohou nějak reagovat na vstup nového konkurenta?
- Zaměřují se na některé konkrétní zákazníky svojí nabídkou?
- V které lokalitě by se mi nejvíce líbilo mít svůj obchůdek?

### Pro myšlenky čtenářovy

○

○

○

○

## Objekty zájmu – zákazníci

V zápisníku i v hlavě už měla Maruška jasno, jak to vypadá s konkurencí a prodejem jahod v jejím městě. Uvědomovala si ale, že si ještě musí trochu utřídit informace o zákaznících, kteří jsou tím nejdůležitějším, co pro své podnikání potřebuje. Jsou to v podstatě ty ryby v rybníku, které se chytí, jenom pokud je návnada zaujme a zavoní jim.



Tento úkol se jí už po předchozích průzkumech nezdál tak složitý. Na internetu našla informace o tom, kolik má město obyvatel a v jaké věkové struktuře, dokonce zjistila, kolik z nich je žen a kolik mužů. Už věděla, kolik obchodů a v jaké lokalitě nabízí jahody. Na svých pochůzkách po obchůdcích si všimla, že určité skupiny zákazníků nakupují sice stejné produkty, ale rozdílným způsobem. Především byl rozdíl v tom, jak, co a kde nakupují mladí a staří zákazníci. Rozdílně nakupovali i zákazníci v dražších autech a méně movití důchodci a maminky na mateřské. Skoro by se dalo říct, že každý zákazník jako by byl přitahován jinou prodejnou. „Zase mi to připomíná vztahy mezi muži a ženami,“ pomyslela si Maruška. „Bohatý a starý chlapík v BMW jde po mladé a štavnaté štabajzně a zrovna tak starší udržovaná a bohatá ženská v AUDI po mladých a nabušených hošáncích. Motorkář nakupuje jenom tam, kde jsou zaparkované motorky a kde nakupují ostatní motorkáři. Mladé holky nakupují podprsenky v obchodech s hlasitou a moderní hudbou, kterou starší dámy nemohou vystát. V Mekáči jsem nikdy neviděla nakupovat důchodce hamburgery, ale vždycky je tam spousta mladých rodinek s dětmi.



Je v tom nějaká logika!“ Po asi dvou hodinách přemýšlení si Maruška trochu poposedla, protože měla pocit, že si sedí na vedení a neví, co si s tolika informacemi má počít. V tom jako by si skutečně uvolnila nějakou zasednutou myšlenku, se jí začalo dělat v hlavě jasno.

V deníčku si Maruška okamžitě nakreslila tučnou dělicí čáru a na jednu stranu napsala „malí jedlíci“ a na druhou stranu napsala „velcí spojenci“. Do skupiny „malých jedlíků“ si vypsala všechny zákazníky, kteří si kupují jahody, protože je hodlají okamžitě zkonsumovat. Přijdou zpravidla tak jednou týdně, někdy jednou za čtrnáct dní. Částka, kterou hodlají za jahody utratit, není rozhodně závratná, ale když jsou spokojení, pravidelně se vrací. Mezi malé jedlíky patří převážně ženy od 15 až do 80 let, pořádný rozptyl, vlastně si jahody koupí skoro každá žena. Uvědomila si, že mezi malé jedlíky kupující čerstvé jahody nepatří vůbec děti, ty už dneska po jahodách nejdou. Jejich srdce si dávno získala lízátka, gumové medvídci a další vymoženosti potravinářského průmyslu. To jí ale přišlo líto, protože věděla, jak rády maminky ustupují svým zásadám neutráct zbytečně peníze, pokud se nějaký malý roztomilý fracek rozplácne před pokladnou, zuřivě kope nožičkami, předstírá záchvat padoucnice a se slzami v očích vykřikuje, že bez lízátka s jeho oblíbenou postavičkou z obchodu neodejde.

Další zajímavé zjištění bylo, že při průzkumech za bílého dne neviděla vůbec žádné muže, kteří by nakupovali jahody. Skoro to vypadalo, že se s nimi nedá v jejím podnikatelském záměru vůbec počítat.



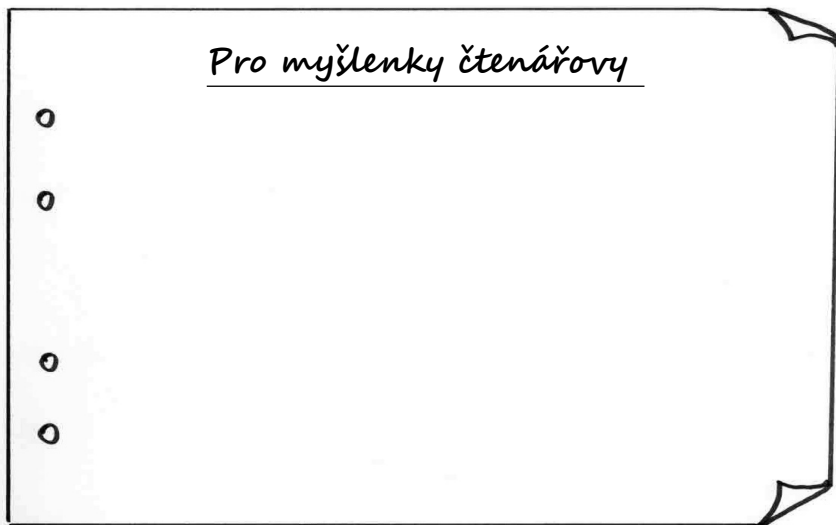
Pak Maruška začala pracovat na druhé straně dělicí čáry s názvem „velcí spojenci“. Mezi „velké spojence“ započítala všechny zákazníky, kteří nenakupují jahody, aby je sami a hned spotřebovali, ale protože je používají k další výrobě nebo distribuci. Když se jí podaří je vhodně oslovit, mohli by tak pro ni znamenat pravidelné a dlouhodobé odběry, i když s menším ziskem. Je to trošku, jako když se učili ve škole o botách, co vyráběli kdysi ve Zlíně. Tím, že je prodávali levně, jich prodávali hodně, protože si je mohl každý dovolit. „Malý zisk, ale velký obrat je taky způsob, jak si vydělat na živobytí.“ Do kolonky si Maruška zapsala dvě školní jídelny, tři cukrárny vyhlášené vynikajícími poháry s čerstvými jahodami, čtyři domy s pečovatelskou službou, jednu pekárnu, dvě výdejny jídla pro seniory, čtyři mateřské školky a jednu vegetariánskou jídelnu nedaleko jejího domu.

Maruška měla čím dál více jasno o jejich budoucích zákaznících. Jako by na papíře dostávaly myšlenky konkrétnější podobu, než když se honily nekoordinovaně v její hlavě. „Aha,“ luskla prsty Maruška, aby dodala zvuk právě proběhnuvší myšlenky, „takže rozdělení zákazníků bude hrát roli při sestavování bojového plánu! Důležité bude poznat a pochopit jejich potřeby, všimnout si jejich chování a pak je vhodně oslovovat s nabídkou. To, co osloví babičku v pečovatelském domě, rozhodně nebude fungovat na mladé maminky vymetající obchody se svými ratolestmi, které v dnešní době nejí čerstvé jahody. A taky to bude znamenat jinou cenovou politiku.“ A Maruščin bloček se plnil poznámkami o zákaznících ve městě, jenom to na papíře skřípalo.

## OBJEKTY ZÁJMU – ZÁKAZNÍCI

- *Zákazníci „MALÍ JEDLÍCI“*
  - *Ženy od 15 do 25 let*
  - *Ženy od 25 do 40 let*
  - *Ženy nad 40 let*
  - *Děti, které nejí čerstvé jahody, ale chodí s maminkami do obchodu nakupovat*
  - *Muži, kteří za bílého dne nenakupují jahody*
- *Zákazníci „VELCÍ SPOJENCI“*
  - *Školní jídelna 2x*
  - *Cukrárna 3x*
  - *Pekárna 3x*

- Pečovatelství 4x
- Vegetariánská jídelna 1x
- Výchovná jídla pro seniory 2x



## **Kecálkové a prudiči – úřady, zákony, předpisy**

Při svých cestách po městě si Maruška nemohla nevšimnout velkých budov úřadů sídlících v centru města. Už z dřívějšíka věděla, že úřady a zákony jsou, bohužel, nedílnou součástí našich životů, a to v každém okamžiku. Zatím sama kromě pracovního úřadu až tak moc zkušeností s papírovou válkou neměla a v tomto směru byla spíše divákem. Její maminka však byla vdova a ještě k tomu účetní s malým tělesným handicapem, takže si úřadů v životě užila víc než dost a věděla, že bez znalosti zákonů, vyhlášek a předpisů se člověk nikam nedostane.

Maruška jim všem říkala už od malička Kecálkové nebo Prudiči, podle toho, jak moc přišla její maminka z nějakého úřadu rozladěná. Ale taky slýchávala od tatínka, že poslouchat se musí a kázeň musí být. Čím víc informací měla o svých zákaznících a konkurentech, tím víc si uvědomovala nutnost začít se prokousávat oblastí, která jí byla ze všech nejvzdálenější. Pomalu se připravovala na setkání se skupinou, kterou pracovně označila zkratkou KEPR.