



Už nestačí byť najlacnejší

PETER LITTMANN má na konte marketingové úspechy svetových rozmerov. Ako poradca pre značky ozdravil nejednu veľkú firmu. V jeho rukách sa ocitli Hugo Boss, BMW, Porsche, Mercedes či Baťa, ktorým pomáhal dobýjať trhy. Slovenský rodák z Hamburgu rozpráva o tom, čo znamená hľadať cestu k úspechu.

Text: Eva Andrejčáková / Foto: Peter Žákovič

Doplňkové foto: archív P. L.

Žijete dlhé roky v Nemecku, z toho dvadsať totalitných ako emigrant. Ešte si spomínate na rok 1968 v Československu?

Bol som vtedy mladý chlapec, študoval som na vysokej škole ekonomickej a veril som Dubčekovi a Otovi Šikovi, autorovi ekonomickej reformy. Mal som pocit, že to, čo hovoria a navrhujú, je logické a každý by to mal akceptovať. A nebol som sám. Príchodom okupačných vojsk sa všetko zrútilo. To ma deprimovalo. Nerozhodol som sa ísť na Západ, skôr opustiť Československo. Vybral som si Nemecko, lebo tam žil jediný človek, ktorého som vonku poznal. Bol to kameraman nemeckej televízie, s ktorým som sa pár mesiacov predtým zoznámil v Bratislave. Povedal mi vtedy – keď raz prídeš do Kolína, zavolaj mi – a dal mi svoje telefónne číslo. Myslel som si, že je to úplná hlúposť, lebo sa tam nikdy v živote nedostanem.

Nakoniec ste sa dostali. Ako to prebehlo?

Bolo leto a ja som si zbalil malú tašku, nerozmýšľal som o tom, čo bude

v zime. Mal som tridsať mariek, za čo sa v priemernej nemeckej reštaurácii dalo asi tak dvakrát najesť. Ovládal som horkoťažko dvadsať slov, po anglicky vôbec nič. Neskôr som si hovoril, že keby som bol vedel, čo ma čaká, tak si netrúfneť.

Vedeli ste, ako žijú emigranti z východného bloku na Západe?

Nikdy predtým som na Západe nebol. Nevedel som nič, a tomu, čo sa u nás o živote tam hovorilo, som neveril. Mojou prvou zastávkou bol Kolín, a keď som odrazu videl žobrákov, bol to pre mňa šok. Myslel som si, že to je len komunistická propaganda a odrazu to bola pravda. Nemal som peniaze, tak som robil jednoduchú prácu v televízií a neskôr

Mal som tridsať mariek, za čo sa v priemernej nemeckej reštaurácii dalo asi tak dvakrát najesť



v rozhlase. Popritom som študoval. Keď som skončil, ponúkali mi zostať v televízií, ale ja som chcel ísť radšej do priemyslu.

Čo vás ťahalo?

Hľadal som možnosť robiť niečo, čoho výsledok sa dá vidieť. V Bratislave som študoval strojarinu, v Nemecku filozofiu a ekonómiu, zaujímalo ma to všetko dokopy. V Nemecku som začal v textilnej firme, kde som mal šťastie, pretože ma nechali pracovať na zaujímavých marketingových projektoch. Nikdy tam na moje nápady nepovedali, že je to somarina, neurobíme to alebo nemáme



S priateľmi v New Yorku – so supermodelkou Stephanie Seymurovou a jej bývalým manželom, miliardárom Petrom Brandtom

na to peniaze. Práve naopak – povedali, dobre, keď chceš, tak to vyskúšaj. Vždy som si mohol svoj nápad vyskúšať a výsledok sa, našťastie, vždy aj podaril.

Myslíte si, že ste dostávali toľko šancí, lebo ste boli emigrant?

Určite nie. Keby nefungovali moje nápady, ďalšiu šancu by mi nedali.

Ako ste prežívali nežnú revolúciu za hranicami?

Bol to jeden z mojich najkrajších zážitkov v živote. Keď som sa však po viac ako dvadsiatich rokoch vrátil, bol som deprimovaný, že sa tu vlastne nič nezmenilo. Akoby tu bolo nejaké vákuum, v ktorom tých dvadsať rokov môjho odlúčenia zostalo zakonzervovaných.

Nedávno ste tu prednášali o svojich pracovných postupoch. Urobíte aj nám malú prednášku o tom, v čom tkvie úspech úspechu?

Jadrom môjho poradenstva je, že keď firmy robia to isté, ako iné firmy, ekonomicky to nemá nijaký zmysel. Nefunguje to. V niečom sa musíte odlišovať, v produkte, marketingu či v reklame, niečo musíte robiť inak ako ostatní. Bohužiaľ, mnohé firmy robia presný opak a potom sa čudujú, že im to nefunguje a musia ísť dolu s cenou, aby vôbec niečo predali. Vždy som bol

presvedčený, že veci treba robiť inak a lepšie, treba byť inovatívny, vtedy môžete za svoj produkt pýtať aj viac peňazí. Ak sa odlišujete len cenou, vždy sa nájde niekto, kto bude ešte lacnejší.

Ako sa s vami hľadá iná cesta?

Musíte mať informácie. Aj vo veľkých firmách stretávam ľudí, ktorí si namýšľajú, že majú niečo nové, nejakú výbornú inováciu, ale len preto, lebo nemajú dost informácií. Potom sú prekvapení, že im to nefunguje. Druhá dôležitá vec je intuícia. Všetko sa totiž nedá vyrátať podľa biznisplánu, často je dôležitá intuícia, šiesty zmysel ľudí, ktorí sú zodpovední za firmu. A tretia vec – musia mať aj odvahu to urobiť. Často majú ľudia vo firme dobrý nápad, ale netrúfajú si ho realizovať, pretože je spojený s rizikom. Lenže v tom tkvie šanca, príležitosť. Ak nie ste ochotní prijať riziko, šancu stratíte.

Ste nezávislý marketingový poradca.

V čom spočíva vaša zodpovednosť?

Závisí to od toho, čo odo mňa klient chce. Niektorým stačí, aby som im vytvoril stratégiu. A iní chcú, aby som im ju pomohol presadiť vnútri firmy voči zamestnancom a na trhu voči zákazníkom. Druhá alternatíva mi je milšia.

Ktorá značka je váš najväčší úspech?

Výbudovanie značky Hugo Boss. Z malej

Peter Littmann (1947)

Marketingový poradca a podnikateľ. Narodil sa v Prahe v rodine právnika, študoval v Bratislave a v roku 1968 emigroval do nemeckého Kolína. Vyštudoval tam filozofiu a ekonómiu. Začínal ako nosič káblov v televízii, neskôr pracoval pre firmu Vorwerk. Pôsobil v dozornej rade Mercedesu, Baťa Corporation a iných. V deväťdesiatych rokoch pomohol prebudovať značku Boss na svetoznámu značku. Dnes stojí na čele svojej poradenskej firmy Brandinsider, medzi jeho klientov patria BMW, Porsche či Axel Springer. Prednáša ako profesor na Univerzite Witten/Herdecke v Nemecku. Je honorárnym konzulom Slovenska v Hamburgu, kde aj žije. Má tri dcéry.

nemeckej značky sa nám podarilo urobiť globálnu značku, ktorá je dnes úspešná na celom svete. Keď som ako predseda predstavenstva prevzal vedenie firmy, bolo ju treba zmeniť, aby zodpovedala hodnotám cieľovej skupiny, ktorou boli muži. V osemdesiatych rokoch bol hodnotou „macho“ – muži hrali dominantnú úlohu a demonštrovali ju autami, oblekmi a podobne. V deväťdesiatych rokoch sa vzťah medzi mužmi a ženami zmenil, „macho“ prestal fungovať, len v Moskve ešte áno. Značka sa musí prispôbiť duchu obdobia. To, čo bolo dobré včera, by bolo dnes už trápne. Takže sme museli našu značku urobiť inteligentnejšou, nie až takou povrchnou. To je umenie vedenia značky.

Ako vaša značka zmúdrela?

Z jednej značky Boss sme urobili strechovú značku Hugo Boss a tri subznačky – pre veľmi náročných, pre mladých a pre všetkých ostatných. Zamerali sme sa aj na ženy, čo predtým



Značka znamená dôveru a dôveryhodnosť. Svojim zákazníkom vždy hovorím, radšej nič, než zlú značku, ktorej ľudia nedôverujú

neexistovalo. Druhá vec bola mentalita ľudí vo firme. Kým pôvodne sa všetko robilo pre domáci trh a potom sa hľadali aj zákazníci v zahraničí, nová mentalita je taká, že od samého začiatku sa vždy uvažuje o tom, či produkty, marketing a reklama sú správne nasmerované na všetky trhy. Tak sa stal Hugo Boss skutočne medzinárodnou globálnou značkou. To je niečo, čo by mohlo zaujímať aj slovenské firmy.

Čo všetko musíte vedieť o produkte, firme, a jej chode?

Všetko to vedia ľudia, ktorí vo firme pracujú. Odo mňa skôr očakávajú, že im

poviem niečo, čo nevedia. Som osoba, ktorá im kladie nezávislé otázky, ktorá má veľké skúsenosti a pozná situáciu v iných oblastiach, podnikoch, brandžiach. Z toho sa dá vyvinúť nová, na mieru ušitá

Z malej nemeckej značky sa nám podarilo urobiť globálnu značku, ktorá je úspešná na celom svete

stratégia. Ľudia vnútri firmy už často nemajú odstup a potrebujú niekoho, kto ho má. Ja kladiem otázky, ktoré by oni nekládli. Dobre položená otázka je polovičkou správnej odpovede.

Čo ak vám nejaká stratégia nevyjde?

Ja navrhmem a vypracujem stratégiu, a či ju vo firme budú realizovať, je ich vec. Ak sa rozhodnú, že áno, tak to dobre zvážili. Ešte sa mi však nestalo, aby to nefungovalo.

Pohybujete sa vo svete známych značiek.

Čo pre vás značka znamená?

Na túto otázku môžem odpovedať minú-



Dovolenka s dcérami na ostrove Maurícius - Milena má dnes dvanásť a Liv desať rokov



Keď som prevzal vedenie firmy Hugo Boss, končilo sa obdobie mužov – machov, len v Moskve ešte funguje

tu, hodinu alebo aj celý týždeň. V zásade však pre mňa firemná značka znamená dôveru a dôveryhodnosť. Ako keby ste niečo podpísali svojím menom, čo znamená, že si za tým stojíte. Napríklad automobilka BMW – keď oni povedia, že toto auto nesie ich značku, garantujú to svojím menom, pretože nič lepšie ako svoje meno nemajú. Keď dôverujem ich značke, auto si kúpim, lebo predpokladám, že bude v poriadku. Ale môže to byť aj jogurt, nábytok alebo hocičo iné, vždy ide o dôveru. A druhá vec – kúpou určitej značky sa zaraďujem k určitej skupine ľudí, ktorá si práve takúto značku kupuje. Tým chcem niečo vyjadriť aj navonok.

Značky sú drahé. Uznávate zľavy?

Je to hra s dôverou. Dobré značky si musia dávať veľký pozor, aby ju nestratili. Zľava môže byť kontraproduktívna, pretože zákazník môže zažiť sklamanie. Zaplatil za tovar, ktorý je na druhý deň o tretinu lacnejší. Zľavy tiež môžu znamenať, že značka má problém. Ľudia jej tak nedôverujú, aby ju kupovali bez zliav. Vždy svojim zákazníkom hovorím, radšej nič, než zľú značku, ktorej ľudia nedôverujú.

Dnes sa už všetko vrátane produktov veľkých značiek vyrába v Číne. To neznižuje dôveryhodnosť?

Či sa tovar vyrába v Číne, alebo nie, podľa mňa nie je rozhodujúce. Problém je, že

v Číne, tak ako v každej inej krajine, sú dobré a zlé podniky. Keď sa tam vyrába niečo, čo má zlú kvalitu a predáva sa to tu za vysokú cenu, je to, samozrejme, podvod na zákazníkoch.

Značky ovplyvňujú životný štýl človeka a funguje to aj naopak. O čom to svedčí?

Podľa toho, v akom prostredí sa človek pohybuje, sú preňho dôležité iné značky. A mení sa to, ľudia sa vyvíjajú. Čím sú náročnejší, tým viac sa vyznajú, dávajú si pozor, aby mali do činenia len so značkami, ktoré sú skutočne kvalitné.

Hovoríte, že sa na Slovensko stále častejšie vraciate. Neodrádza vás, ako tu funguje ekonomika, ako sa vyvíja situácia v slovenskej politike?

Som optimistický, napriek pohnutým udalostiam uplynulých týždňov a mesiacov. Že sa vymení vláda, aj keď je to v priebehu legislatívnej periódy, to je v demokracii úplne normálna vec. Ľudia, ktorých sa to týka, sú síce možno nešťastní, ale to je v poriadku, to umožňuje zdravý politický

Či sa tovar vyrába v Číne, alebo nie, podľa mňa nie je rozhodujúce

system. Som rád, že aj na Slovensku niečo také funguje. Keď som odtiaľto odchádzal, nefungovalo to. A čo sa týka vývoja podnikov na Slovensku, myslím, že majú pomerne dobré možnosti aj na západných trhoch. Musia sa, samozrejme, prispôbiť, ich konkurencieschopnosť je trochu ohrozená, v minulosti sa spoľahli na lacnú pracovnú silu, ale postupne sa už táto výhoda stráca. A to je dobre, lebo životný štandard sa zvyšuje, zvyšujú sa mzdy a náklady, čo znamená, že slovenské podniky si musia vymyslieť niečo iné, než byť vždy najlacnejšími.

V čom môžete pomôcť slovenským firmám?

Môžem im navrhnúť, čo vymyslieť, aby sa odlišovali, aby sa inteligentne presadili na Slovensku v konkurencii slovenských, českých aj západných podnikov, a čím by sa presadili na západných trhoch. Veľmi rád to urobím, je to pre mňa aj emocionálna záležitosť. Keď sa sem teraz vraciam, zdá sa mi, že sa to tu vyvíja rýchlo a ide to správnym smerom. Aj mesto vyzerá lepšie, ale ide hlavne o ľudí. V prvom rade mladí ľudia žijú, správajú sa a rozmyšľajú tak, ako hocikde inde v západnej Európe. Pre vás je to možno samozrejme, ale pre mňa je to najväčší zázrak, a to najkrajšie, čo môžem zažiť. To, čo je normálne v Nemecku, Anglicku, je normálne aj tu. ○