



PŘÍRUČKA PRO MAJITELE A MANAŽERY

ŘEKNI TO JEDNOU

*Jak ve firmě mluvit tak,
aby se nic neztratilo — a nemuseli jste se opakovat.*

DÍL DRUHÝ · NAVAZUJE NA DATOVÉ ŘÍZNUTÍ

VYDÁNÍ 2026

David Strejc

Zakladatel Apertie · tvůrce Draivixu

Řekni to jednou

Jak ve firmě mluvit tak, aby se nic neztratilo.

Řekni to jednou

VYDÁNÍ 2026

Jak ve firmě mluvit tak, aby se nic neztratilo
— a nemuseli jste se opakovat

Díl druhý série, která začala knihou
Datové řízení.

David Strejc

Draivix · Apertia

Řekni to jednou

Jak ve firmě mluvit tak, aby se nic neztratilo — a nemuseli jste se opakovat.

© 2026 David Strejc / Apertia s.r.o. Všechna práva vyhrazena.

Snímky obrazovky pocházejí z živého provozu systému **AutoERP** a zachycují skutečné pracovní obrazovky. Zákaznická data jsou v nich rozmazána vestavěnou funkcí „Rozmazat hodnoty“; struktura, počty a stavy zůstávají reálné.

Sazba pořízena v XeLaTeXu. Text je vysázen písmem **TeX Gyre Pagella**, nadpisy písmem **TeX Gyre Heros**.

Druhý díl série *Datové říznutí*. První vydání, 2026.

Kontakt: apertia.cz · david.strejc@apertia.cz

*Nejlepší zpráva je ta,
kterou už nemusíš poslat.*

— motto této knihy

Obsah

O autorovi	vii
Pro koho je tahle kniha	viii
ČÁST I Diagnóza	
1 Zpráva, která zapadla	2
2 Deset kanálů, nula přehledu	5
ČÁST II Pět zákonů firemní komunikace	
3 Zákon první: Komunikace patří k věci, ne do schránky	10
4 Zákon druhý: Nepřeposíláme — sdílíme kontext	13
5 Zákon třetí: Musí být vidět, kdo, kdy, komu — a kdo to četl	16
6 Zákon čtvrtý: Každý kanál musí ústít do práce	19
7 Zákon pátý: Nejlepší komunikace je ta, kterou nemusíš poslat	22
ČÁST III Jak to vypadá v praxi	
8 Agent jako kolega v konverzaci	27
9 Jeden den bez honění informací	30
10 Proč Draivix komunikuje tak, jak komunikuje	33
ČÁST IV Přechod	
11 Jak začít (jedním kanálem)	38
12 Manifest: firma, kde se nekřičí	40
Dodatek A: Slovníček lidskou řečí	43
Dodatek B: Pět otázek	45

O autorovi

Architekt, který věří, že technologie má sloužit firmám — nikdy naopak.

David Strejc je architekt podnikových systémů s více než dvaceti lety praxe. Vysokou školu na ČVUT nedokončil — a nikdy toho nelitoval. Vzdělání mu dal provoz, ne přednášky: servery, sítě a cloudové infrastruktury, od správy desítek fyzických serverů přes privátní cloudy až po návrh IT architektury pro velké organizace. Učil se tím, že stával.



Pracoval jako IT architekt v O2 Czech Republic a jako solution designer v T-Mobile, kde poznal IT velkých firem zevnitř. Spoluzaložil softwarovou firmu Easy Software a vybudoval z ní mezinárodní technologickou společnost — její software dnes jede v osmdesáti zemích. Svou cestu shrnuje jednoduše: od garáže přes úspěšnou vlastní firmu a korporace až ke klidné, soustředěné práci na jednom velkém tématu.

Tím tématem je dnes **Apertia** (apertia.ai). Staví v ní přesně to, o čem je tahle série: jeden systém, který drží provoz firmy pohromadě — entity, stavy, komunikaci a AI agenty na jednom místě. Produkt nese jména **Draivix**, **AutoERP** a **AutoCRM**. Jeho cíl shrnuje jediná věta: *jeden systém, který vládne všem*.

V první knize šlo o to, aby data měla domov. V téhle jde o to, aby ho měla i komunikace — protože právě v ní firmy ztrácejí nejvíc.

David žije a pracuje v Praze.

Kontakt: david.strejc@apertia.cz · apertia.cz · linkedin.com/in/davidstrejc

Pro koho je tahle kniha

Tahle kniha je pro lidi, kteří ve firmě odpovídají na e-maily, chaty a telefony rychleji, než stíhají přemýšlet. Pro majitele, ředitele, obchodní šéfy, provozní manažery a účetní, kteří mají den rozsekaný na tisíc přerušení — a večer pocit, že se vlastně nedostali k vlastní práci.

Není to kniha o komunikačních dovednostech. Neučí vás psát hezčí maily ani jednat asertivněji. Je o obyčejném provozním problému: konverzace ve firmě žijí v soukromých schránkách, v hlavách a v deseti aplikacích — a mizí.

Možná máte tři schránky. Možná se část obchodu řeší přes WhatsApp, chat běží na jednom nástroji a maily na druhém. Každý kanál sám o sobě dává smysl. Dohromady tvoří místo, kde se dá snadno utéct.

Dokud komunikace visí u lidí a ne u věcí, firma běží jen díky tomu, že si někdo něco pamatuje. To není slabost. Je to normální. Ale je to křehké — stačí jedna dovolená, jedna nemoc, jeden zahlcený týden a příběh vztahu se ztratí.

Starý svět se ptá: „Kdo to má?“ Nový svět se ptá: „V jakém je to stavu?“ Celá tahle kniha je o tom rozdílu.

ŘEZ KATANOU

Firma se netopí v práci. Topí se v konverzacích, které nikam nevedou.

ČÁST I

Diagnóza

Proč se v komunikaci topíte.

Zpráva, která zapadla

Většina ztracených obchodů neumře na špatné rozhodnutí. Umře na zprávu, kterou nikdo nepřevzal.

Zákazník napsal v úterý večer do sdílené obchodní schránky. Krátká otázka, obyčejná věc — potvrdit termín a cenu. Obchodník zprávu přelétl na mobilu mezi dvěma jednáními a v duchu si řekl, že se k ní vrátí ráno. Jenže ve středu dorazilo padesát dalších zpráv. Ve čtvrtek se řešilo něco naléhavějšího. A v pátek už zákazník podepisoval s konkurencí.

Nikdo přitom neudělal chybu. Nikdo nebyl líný. Ta zpráva jen neměla adresáta, který by ji vlastnil. Visela „mezi lidmi“ — ve schránce, kam vidí tři lidé a každý z nich čekal, že odpoví ten druhý.

Nejzrádnější na tom je, že se ztracená konverzace tváří jako běžná agenda. „To má přece Petr v mailu.“ Jenže Petr má v mailu tři sta věcí. Zpráva se neztratila hlučně. Zapadla tiše, mezi padesáti jinými, které vypadaly úplně stejně důležitě.

ŘEZ KATANOU

Komunikace schovaná v mailu je práce, o které nikdo neví.

„Já myslel, že to řešíš“

Existuje jedna věta, která firmu stojí víc peněz než kterákoli jiná: „Já myslel, že to řešíš ty.“

Vzniká všude, kde není vidět, kdo zprávu převzal a kdo na ni odpověděl. Sdílená schránka bez majitele je stroj na kolektivní neodpovědnost. Když je odpovědný každý, není odpovědný nikdo. Dva lidé otevřou tutéž zprávu, oba si pomyslí, že ji vezme kolega, a oba mají čisté svědomí. Zákazník mezitím čeká.

To není otázka disciplíny. Poctiví, pracovití lidé propásnou zprávu úplně stejně jako ti ostatní — protože problém není v nich, ale v tom, že zpráva nemá jméno. Nikdo neřekl „tahle je moje“. A tak zůstala ničí.

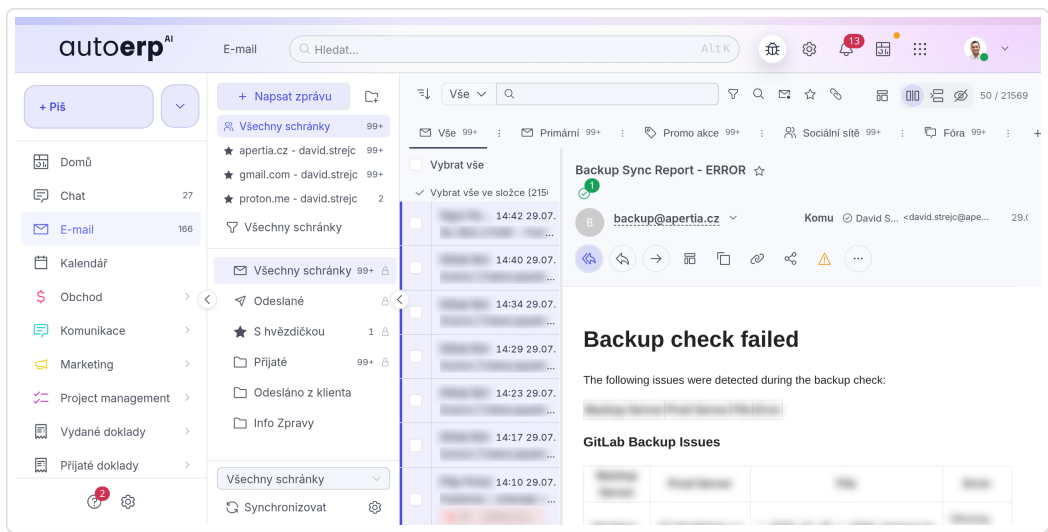
Starý svět se ptá: „Odpověděl už někdo?“ Nový svět to prostě vidí — kdo zprávu převzal, kdo odpověděl a kdy. Není to hon na viníka. Je to konec toho, že zpráva propadne, protože se necítil odpovědný nikdo.

Konverzace bez domova

Mail od zákazníka nepatří do mailu. Patří k zákazníkovi. Hovor nepatří do paměti mobilu. Patří ke kartě a k problému, který se právě řeší. Chat o zakázce nepatří do soukromé zprávy. Patří k zakázce.

Dokud to tak není, začíná každá odpověď pátráním. Co jsme mu naposledy slíbili? Kdo s ním mluvil minulý týden? Kde je ta nabídka, na kterou navazuje? Člověk, který měl rovnou odpovědět, se místo toho stává archeologem vlastní firmy — vykopává útržky z mailů, chatů a paměti kolegů, aby vůbec věděl, o čem odpovídá.

Konverzace bez domova je informace na útěku. Jednou přistane v mailu, podruhé v chatu, potřetí v hlavě člověka, který je zrovna na dovolené. Má-li štěstí, někdo si ji zapíše. Nemá-li, zmizí — a s ní kus vztahu se zákazníkem.



Obrázek 1.1 Tři schránky — apertia, gmail a proton — stečené do jednoho toku. Vlevo účty, uprostřed společný proud zpráv. Provoz, který se jinde skrývá v soukromých schránkách, je tady na jednom místě a u každé zprávy je vidět, kdo ji převzal.

Když má konverzace domov, přestane být závislá na náladě, paměti a disciplíně jednoho člověka. Zákazník nezná vaši firmu podle organigramu. Zná ji podle toho, jestli si pamatuje, co jí slíbila.

ŘEZ KATANOU

Co řekneš jen jednomu člověku, firma neví.

Deset kanálů, nula přehledu

Každý nový nástroj přidal další kanál — a nezrušil ani jeden starý.

Mail nevytlačil telefon. Chat nevytlačil mail. WhatsApp nevytlačil chat. Datová schránka nevytlačila nic. Firma má čím dál víc vstupů a pořád jí chybí jedno místo, kde se potkají. Přibývají okna, notifikace a aplikace — a s nimi pocit, že člověk celý den něco odbavuje, ale k ničomu se pořádně nedostane.

Je v tom paradox. Topíte se ve zprávách, ale chybí vám konverzace — souvislý příběh toho, co se s kým řeší. Máte tisíc útržků a žádný celek. Deset otevřených oken a ani jedno, kde by byla celá pravda.

Výzkumy o moderní práci říkají totéž jinými slovy: velká část pracovního dne dnes padne na komunikaci o práci, ne na práci samotnou, a člověk je vyrušen každých pár minut. Ale nechme statistiky stranou. Stačí se podívat na vlastní dopoledne. Kolikrát jste dnes přepnuli mezi schránkou, chatem a telefonem, než jste dokončili jednu jedinou věc?

ŘEZ KATANOU

Deset kanálů není desetkrát víc komunikace. Je to desetkrát víc míst, kde se dá utéct.

Přepínání je tichý zabiják

Obchodník ráno skáče mezi třemi schránkami, chatem, telefonem a poznámkami v mobilu. Každé přepnutí trvá vteřinu — a stojí mnohem víc. Pozornost se roztříští, kontext se ztratí a než se člověk zorientuje v novém okně, zapomněl, co chtěl v tom předchozím.

Tohle je práce, kterou má dělat systém, a dělá ji člověk. Ručně spojuje kanály. Ručně si pamatuje, že telefonát z rána souvisí s mailem ze včerejška a s nabídkou z minulého týdne. Firma ho platí za rozhodování, a on místo toho dělá živou spojku mezi aplikacemi, které spolu neumějí mluvit.

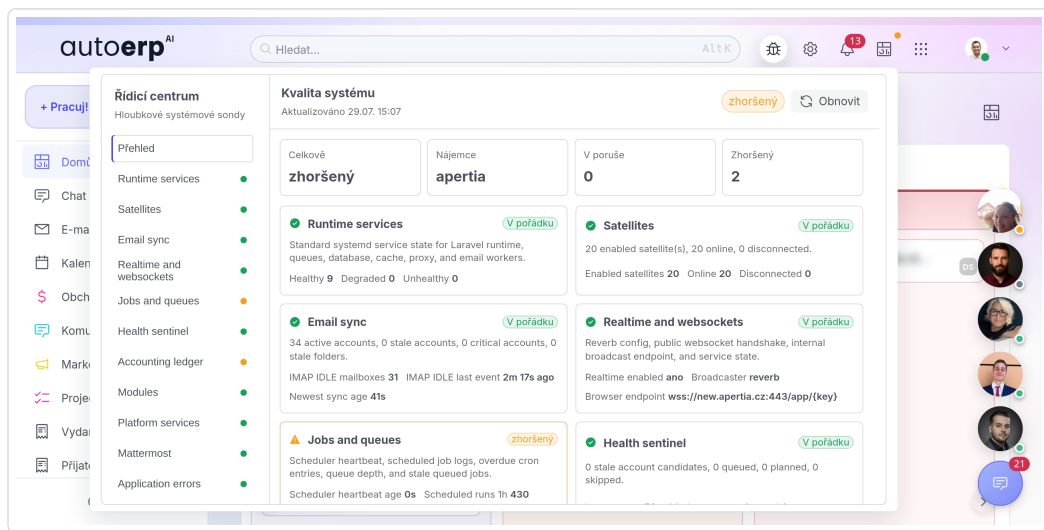
Nejde o to zrušit kanály. Zákazník bude vždycky psát mailem, volat i chatovat — a je to tak správně. Jde o to, aby tyhle kanály nekončily v deseti oddělených schránkách, ale sbíhaly se tam, kde se dá s konverzací pracovat.

Mít zprávu nestačí

Většina firem si myslí, že problém je nedostatek informací. Opak je pravdou. Informací je až moc. Jen nejsou spojené do obrazu.

Mít mail od zákazníka není totéž jako vědět, co se má stát. Zpráva vytržená z kontextu je jen šum. Teprve zpráva u zákazníka, vedle nabídky, historie hovorů a otevřené faktury, je situace — a podle situace se dá rozhodnout.

Když vidíte samotnou zprávu, vidíte text. Když vidíte tutéž zprávu u zákazníka, vedle všeho, co k němu patří, vidíte, co s ní udělat. To je celý rozdíl mezi „mám to v mailu“ a „vím, na čem jsme“.



Obrázek 2.1 Provozní vrstva komunikace, která se normálně skrývá. Stav e-mailové synchronizace, počet aktivních účtů, stáří poslední synchronizace, fronty a zálohy na jednom panelu. Hustota není chaos, pokud každý údaj odpovídá na otázku.

Druhá paměť pro konverzace

Firma potřebuje druhou paměť — ale ne archiv mailů. Archiv je místo, kam se věci ukládají, když už se s nimi nepracuje. Druhá paměť je živá.

Přijme příchozí zprávu. Naváže ji k entitě, které se týká. Ukáže, kdo ji má na starosti. A když se dlouho nic neděje, sama připomene, že něco čeká na odpověď. Není to sklad. Je to nervová soustava, která hlídá, aby žádný vzruch nezůstal bez reakce.

V takové firmě není přehled výsledkem mimořádné disciplíny jednotlivce. Je vlastností systému. Když je jednodušší otevřít konverzaci u zákazníka než ji lovit ve třech schránkách, lidé ji otevrou. A když je snadné vidět, kdo zprávu převzal, přestane se stávat, že ji nepřevzme nikdo.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Hustý přehled komunikace není chaos, pokud každá zpráva ukazuje, ke komu a k čemu patří. Chaos je deset otevřených oken a naděje, že na nic nezapomenou.

Starý svět věří, že víc kanálů znamená víc kontroly. Je to omyl. Míň míst, kde se dá utéct, znamená víc přehledu. Ne proto, že byste komunikovali méně. Proto, že komunikace konečně má kam odtékat.

ČÁST II

Pět zákonů firemní komunikace

Na čem stojí komunikace, která nemizí.

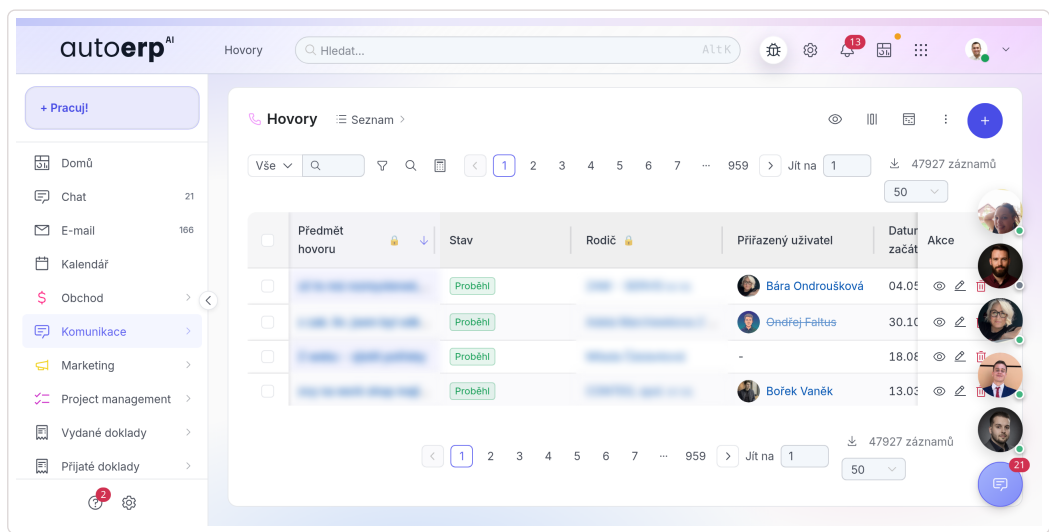
Zákon první: Komunikace patří k věci, ne do schránky

Zpráva nepatří tomu, kdo ji dostal. Patří tomu, o čem je.

Mail od klienta patří k zákazníkovi. Hovor patří ke kartě a k řešenému problému. Chat o zakázce patří k zakázce. Dokud tohle všechno visí v soukromé schránce, je to skrytá pravda dostupná jedinému člověku — a firma o ní neví.

Zní to jako drobnost. Mění to všechno. Když otevřete zákazníka a vidíte u něj poslední maily, hovory, schůzky a chaty pohromadě, přestanete skládat příběh z drobků. Příběh je před vámi. Nemusíte se ptát kolegy, co se dělo minulý týden. Vidíte to.

Každá komunikace má svého rodiče — nadřazenou entitu, ke které patří. Není to jen technický pojem. Je to odpověď na otázku, které se firma denně vyhýbá: kam takhle zpráva vlastně patří? Ne do čí schránky. K čemu.



Obrázek 3.1 Hovory se sloupcem „Rodič“ — každý záznam je navázaný na nadřazenou entitu a

přiřazený konkrétnímu člověku. Komunikace patří k tomu, čeho se týká, ne do paměti mobilu jednoho člověka.

ŘEZ KATANOU

Mail nepatří do schránky. Patří k věci, o které je.

Konec soukromého vlastnictví konverzace

Ozve se námitka: není komunikace u entity vlastně špehování? Nekouká mi tím šéf do pošty?

Není a nekouká. Komunikace u věci není o kontrole lidí. Je o tom, aby znalost vztahu neodešla s člověkem na dovolenou nebo z firmy. Když klíčový obchodník onemocní, jeho vztahy nesmí onemocnět s ním. Zákazník nemá platit za to, že zrovna zastupuje kolega, který o ničem neví.

Soukromé vlastnictví konverzace vypadá pohodlně, dokud funguje. Jenže firma, kde každý drží svůj kus vztahu jen ve své schránce, je firma složená z ostrůvků. Zákazník s ní nejedná jako s ostrůvkem. Jedná s ní jako s celkem — a čeká, že celek ví, co jeden z jeho lidí slíbil.

Přesunout konverzaci od člověka k věci neznamená sebrat lidem jejich práci. Znamená to dát firmě paměť, která nezmizí, když jeden člověk vypne mobil.

Jedna karta, celý rozhovor

Historie komunikace nemá být oddělená schránka. Má být součástí karty zákazníka.

Otevřete zákazníka a máte před sebou celý rozhovor — maily, hovory, schůzky, chaty, v pořadí, jak se staly. Nemusíte přepínat mezi pěti nástroji a v hlavě si skládat, co bylo dřív. Vztah má jedno místo a to místo vypráví celý příběh.

♦ OBRAZ Z PRAXE

Seznam hovorů se sloupcem „Rodič“ a přiřazeným člověkem není výčet funkcí. Je to důkaz, že komunikace má jedno centrum — a ne deset sou-

kromých schránek, ze kterých se pravda skládá dohromady.

Starý svět říká: „Ten mail mám u sebe.“ Nový svět říká: „Ten mail je u zákazníka.“ V prvním případě konverzaci vlastní člověk. Ve druhém ji vlastní vztah. A vztah ve firmě zůstává, i když se lidé mění.

ŘEZ KATANOU

Co řekneš jen jednomu člověku, firma neví.

Zákon druhý: Nepřeposíláme — sdílíme kontext

Přeposláním se pravda nekopíruje. Jen se rozmnoží.

Klasické „přešli mi to vlákno“ vyrobí pátou verzi jednoho rozhovoru v páté schránce. Každý má svou kopii, každá kopie žije vlastním životem a za týden nikdo neví, která je aktuální. Přišlo mezitím něco nového? Do které kopie? Ke komu? Pravda se rozpadla na pět mírně odlišných pravd — a firma se dohaduje, která platí.

Sdílení je něco jiného než přeposílání. Místo kopie zprávy dáte člověku přístup ke stejné konverzaci u stejné entity. Všichni vidí totéž — včetně toho, co přijde potom. Nová zpráva se objeví všem, ne jen tomu, kdo měl náhodou správnou verzi vlákna.

A když potřebujete konverzaci ukázat i ven z firmy — klientovi, partnerovi, dodavateli — nevyrobíte dalších pět kopií v pěti mailech. Vytvoříte veřejný odkaz na konkrétní konverzaci. Jeden originál, mnoho pohledů. Ne pět originálů, žádná jistota.

ŘEZ KATANOU

Přeposláním se pravda nekopíruje. Jen se rozmnoží.

Pohled, ne kopie

V první knize to bylo řečeno o datech; u komunikace to platí stejně. Pohled je filtr nad stejným základem, ne nová kopie. Každý vidí svoje — ale ne jinou pravdu.

Když je konverzace sdílená, „pošli mi aktuální vlákno“ ztrácí smysl. Aktuální vlákno si člověk prostě otevře. Nemusí čekat, až mu ho někdo přepośle, nemusí doufat, že dostal poslední verzi, nemusí porovnávat, co v jeho kopii chybí. Otevře konverzaci a je tam všechno, po tuhle vteřinu.

To je rozdíl mezi firmou, kde si lidé neustále posílají stav, a firmou, kde stav prostě je. V jedné se pořád něco přeposílá, potvrzuje a synchronizuje. Ve druhé se lidé dívají na totéž a mluví o věci, ne o tom, kdo má aktuální kopii.

Konec stínových kopií

Stínová kopie nevzniká ze zlé vůle. Vzniká z nedůvěry. Když si člověk není jistý, kde je originál konverzace a jestli k němu bude mít zítra přístup, udělá si pro klid vlastní kopii. Přepośle si důležitý mail do soukromé schránky. Uloží si vlákno stranou. Pro jistotu.

Jenže tím vzniká další verze, kterou nikdo neaktualizuje — a firma má za měsíc pět stínových kopií jednoho rozhovoru, každou trochu jinou. Nedůvěra se rozmnožila do datového nepořádku.

Když je jasné, kde originál konverzace žije a že tam bude i zítra, přestane mít smysl vést ji stranou. Stínové kopie nezmizí příkazem. Zmizí ve chvíli, kdy je originál spolehlivější než záloha v soukromé schránce.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Sdílený tok zpráv, kde tutéž konverzaci vidí víc lidí bez přeposílání — a možnost vytvořit na konkrétní zprávu veřejný odkaz — není komfort navíc. Je to konec věty „počkej, pošlu ti to celé znovu“.

Starý svět říká: „Přepošli mi to.“ Nový svět říká: „Sdílím ti to.“ Starý svět má pět kopií a žádný originál. Nový svět má jeden originál a mnoho pohledů. Jen jeden z nich unese růst firmy.

ŘEZ KATANOU

Přeposláním se pravda nekopíruje. Jen se rozmnoží.

Zákon třetí: Musí být vidět, kdo, kdy, komu — a kdo to četl

Co nevidíte, neřídíte. To platí i pro to, jestli někdo vůbec odpověděl.

Komunikace bez viditelnosti plodí to nejdražší — „já myslel, že to řešíš“. V dobrém systému je vidět, kdo zprávu převzal, kdo na ni odpověděl a kdy. A u sdílené komunikace i to, kdo ji četl. Ne proto, aby se hlídali lidé. Proto, aby žádná zpráva nepropadla mezi dvěma, kteří oba čekali na toho druhého.

Odpovědnost za konverzaci je přiřazená, ne rozmazaná. Když má zpráva majitele, ví se, na kom je odpověď. Když ho nemá, spoléhá se na náhodu — a náhoda ve firmě znamená, že jednou to vyjde a podesáté ne.

ŘEZ KATANOU

Kdo neví, kdo to čte, neví, jestli to někdo řeší.

Stav konverzace je silnější než pocit

Na poradě padne otázka: „Odsouhlasil už to klient?“ Ve firmě bez viditelných stavů začne kolečko dohadů. „Myslím, že jo.“ „Psal jsem mu.“ „Nevím, musím se podívat.“ Porada se mění na hlasité tipování.

Když má konverzace stav — čeká na odpověď, odpovězeno, eskalováno — otázka zní jinak a odpověď je jistá. Nemusíte tipovat, jestli klient odpověděl. Vidíte to. Porada se z vyprávění změní na řešení výjimek: co uvízlo a kdo to posune.

Pocit má vždycky jen jeden člověk a těžko se sdílí. Stav vidí celý tým a dá se podle něj řídit — podle termínu, zákazníka, odpovědnosti. Manažer pak nemusí být člověk, který obchází a ptá se „tak co, ozval se?“. Může být člověk, který odklízí to, co drhne.

Odpovědnost místo obviňování

Zní to jako kontrola. Není. Viditelnost není hon na viníka — je to konec toho, že zpráva propadne, protože se necítil odpovědný nikdo.

Čtenářská stopa to ukazuje nejlíp. U sdílené zprávy vidíte, kdo z týmu ji už otevřel. „Poslal jsem to“ najednou přestává znamenat „ví o tom“. Poslat zprávu a mít jistotu, že ji někdo vzal na vědomí, jsou dvě různé věci — a firma, která si je plete, se pravidelně diví, proč se „domluvená“ věc nestala.

Když je vidět, že dva lidé začali psát tutéž odpověď, dá se tomu předejít, než vzniknou dvě rozporné zprávy k jednomu klientovi. Když je vidět, že zprávu tři dny nikdo neotevřel, dá se zakročit, než se z mlčení stane ztracený obchod. Viditelnost nehledá, kdo za to může. Hlídá, aby nebylo co řešit.

◆ OBRAZ Z PRAXE

U zprávy je vidět „Odpověděli“ s časem a jménem; u sdílené zprávy čte-

nářská stopa týmu. Není to dohled nad lidmi — je to pojistka, že mezi „poslal jsem“ a „vyřízeno“ nezůstane černá díra.

Starý svět říká: „Poslal jsem to, tak snad to čte.“ Nový svět vidí, jestli to čte, nebo nečte. Starý svět se ptá „kdo to má?“. Nový svět se ptá „kdo to převzal a v jakém je to stavu?“. První otázka hledá člověka. Druhá hledá řešení.

ŘEZ KATANOU

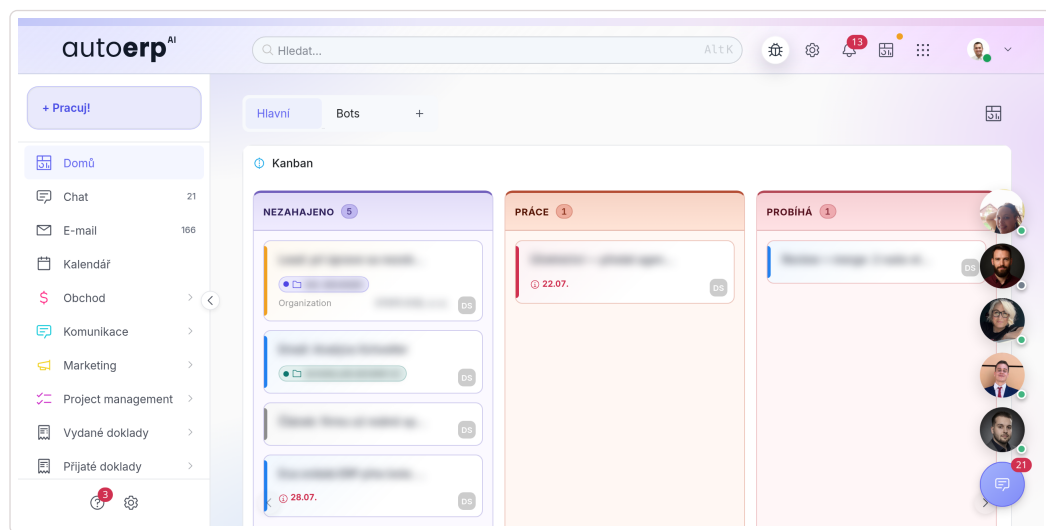
Odpověď, kterou nikdo nevidí, jako by nebyla.

Zákon čtvrtý: Každý kanál musí ústít do práce

Problém nejsou kanály. Problém jsou kanály, které nikam neústí.

Nejde o to, kolik kanálů firma má, ale jestli je člověk musí ručně spojovat s prací. Kanál sám o sobě není strategie. Mail, chat, formulář, telefon, datová schránka — každý z nich je jen dveře, kterými zpráva vejde. Otázka je, kam vede chodba za nimi. Jestli do práce, nebo do slepé schránky, kde se čeká, až si toho někdo všimne.

Přítok znamená, že vstupy se sbíhají a rovnou se napojují na to, čeho se týkají. E-mail od klienta se sám spáruje se zákazníkem. Nová poptávka skočí rovnou do obchodního toku. Hovor se uloží k entitě. Datová schránka i chat ústí tam, kde se provoz řeší, ne do desáté oddělené aplikace.



Obrázek 6.1 Kanban se skutečnými stavy. Jedna karta vznikla z e-mailu — nese zdroj („Email“), firmu i termín. Zpráva neskončila ve schránce; stala se kartou v toku práce, kterou je vidět a dá se posunout.

ŘEZ KATANOU

Nekřič napříč firmou. Napiš to k věci.**Od zprávy ke struktuře**

Text je skvělý pro lidi, struktura pro řízení. Věť „volejte mi zítra“ člověk rozumí okamžitě. Obyčejná schránka v ní vidí jen řetězec písmen — netuší, že „zítra“ je termín, že „volejte“ je další krok a že celá věc patří obchodnímu týmu.

Zpráva se má umět proměnit v práci. Z e-mailu vznikne karta v toku, se zdrojem, firmou a termínem, bez ručního přepisování. Ne že by lidé přestali psát lidsky — píš dál. Jen systém přestane čekat, až někdo ručně přeloží lidskou zprávu do provozního jazyka firmy.

Čím dřív se zpráva stane strukturou, tím dřív se dá filtrovat, řadit, hlídat a napojit na stav. A tím méně závisí na tom, jestli si po obědě někdo vzpomene ten mail zpracovat. Zpráva, kterou musíte ručně opisovat do systému, je zpráva, kterou jednou neopíšete.

Místnosti, ne roztroušené chaty

Týmová a projektová komunikace má mít své místo — uzamčenou místnost navázanou na projekt nebo zakázku. Ne žít v soukromých zprávách, kam ostatní nevidí.

Roztroušené chaty jsou stejná past jako roztroušené maily. Půl domluvy je v jedné soukromé konverzaci, druhá půlka v jiné, a nový člověk v týmu nemá šanci se do toho dostat. Když komunikace o zakázce žije v místnosti u zakázky, má celý tým jeden kontext — a ten kontext zůstane, i když se lidé v týmu vymění.

Chat pak není nástroj vedle provozu. Je jeho součástí. O zakázce se píše u zakázky. O projektu v místnosti projektu. Ne „někde jinde“, odkud se to musí pracně tahat zpět k věci.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Karta na kanbanu, která nese e-mail jako zdroj — s navázanou firmou a termínem — vedle projektové místnosti napojené na zakázku. Dvě podoby

jedné myšlenky: zpráva a rozhovor patří k práci, ne vedle ní.

Starý svět má každý kanál zvlášť a člověka jako spojku. Nový svět nechá kanály ústít do jedné entity. Starý svět říká: „O tom si píšeme někde jinde.“ Nový svět říká: „O tom si píšeme u zakázky.“ Rozdíl je v tom, jestli za rok někdo najde, co jste se domluvili.

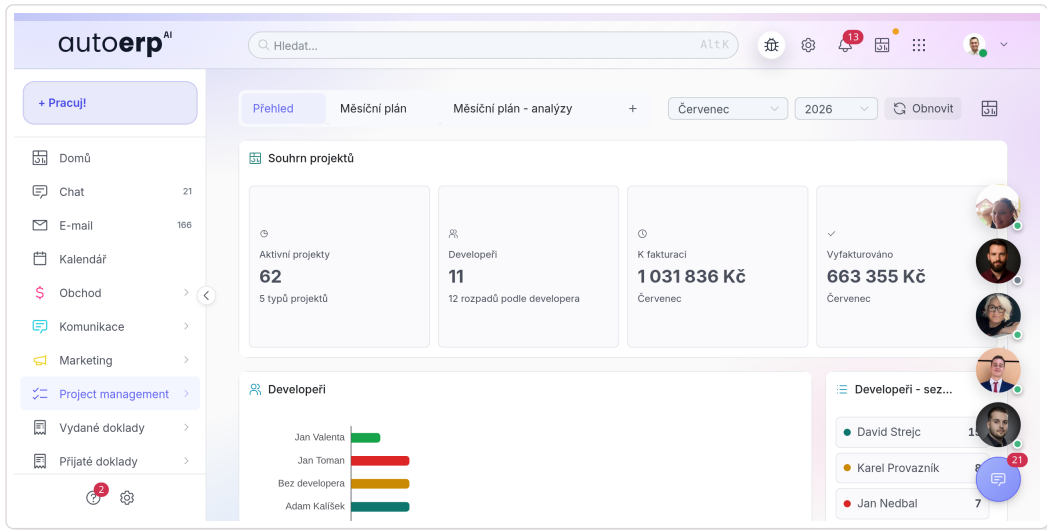
Zákon pátý: Nejlepší komunikace je ta, kterou nemusíš poslat

Většina firemních zpráv existuje jen proto, že něco není vidět.

„Prosím nezapomeň.“ „Jak jsme na tom?“ „Poslal jsi to?“ „Řeší to někdo?“ To nejsou konverzace. To je ruční synchronizace světa, který nemá stav. Člověk supluje systém — obvolává, upomíná a ptá se na věci, které by prostě měly být vidět.

Když má práce viditelný stav, komunikace o stavu odpadá. Stav komunikuje za tebe. Faktura po splatnosti to řekne sama. Schválení, které visí tři dny, je vidět bez jediné zprávy. Nikdo nemusí psát „urgováno“, protože urgence je zbytečná — věc na sebe upozorní tím, kde stojí.

Tady je filozofický vrchol celé knihy. Cílem není víc a rychlejší komunikace. Cílem je, aby velká část zpráv vůbec nemusela vzniknout. Ne proto, že by se mlčelo. Proto, že už není o čem se ptát.



Obrázek 7.1 Velín, kde výjimky vystoupí dopředu: aktivní projekty, částka k fakturaci, co je po termínu, co čeká na schválení. Co je vidět ve stavu, o tom se nemusí psát — desítky „jak jsme na tom“ zpráv nahradí jeden pohled.

ŘEZ KATANOU

Zpráva zmizí. Stav zůstane.

Tichá firma není němá firma

Ozve se obava: nechceme přece firmu, kde se lidé spolu nebaví. A nechceme. Tichá firma není němá firma.

Cílem není přestat mluvit. Cílem je nemuset opakovat, urgovat a hlásit to, co má systém ukázat sám. Ticho tady nevzniká z mlčení, ale z pořádku. Když každý vidí, na čem je, nemusí se pořád ptát — a ušetřený hluk se promění v klid, ne v odcizení.

Asynchronně místo věčného vyrušování. Méně notifikací, méně „máš chvíli?“, víc soustředěné práce. Komunikace se přesune tam, kam patří — k rozhodnutím a vztahům, ne k urgování a hlášení stavů. Člověk, kterého nikdo nevyrušuje kvůli věcem, které jsou vidět, má konečně čas na věci, které vidět nejsou.

Konverzace, které mají smysl

Když odpadne provozní šum, nezbyde prázdno. Zbyde komunikace, na které opravdu záleží.

Vyjednávání. Vztah. Rozhodnutí. Řešení výjimky, na kterou žádné pravidlo nestačí. To je práce pro člověka — a je jí škoda, když se topí mezi stovkou zpráv typu „potvrď mi, žes to dostal“. Firma, která si přestane ručně synchronizovat stav, nezačne komunikovat míň. Začne komunikovat o důležitějších věcech.

Porada se změní. Ve staré firmě je porada kolečko hlášení: každý po řadě říká, na čem je. V tiché firmě je porada řešení výjimek a blokácí — stavy jsou vidět předem, čas se věnuje tomu, co drhne. Ne převyprávění toho, co mohl každý vidět sám.

Starý svět říká: „Napíšu mu, ať nezapomene.“ Nový svět nechá stav, aby to připomněl sám. Starý svět má poradu jako kolečko stavů. Nový svět má poradu jako řešení výjimek. A firma, která se nemusí pořád ptát, je rychlejší — ne proto, že víc mluví, ale proto, že nemusí.

ŘEZ KATANOU

Nejtišší firma je ta nejrychlejší.

ČÁST III

Jak to vypadá v praxi

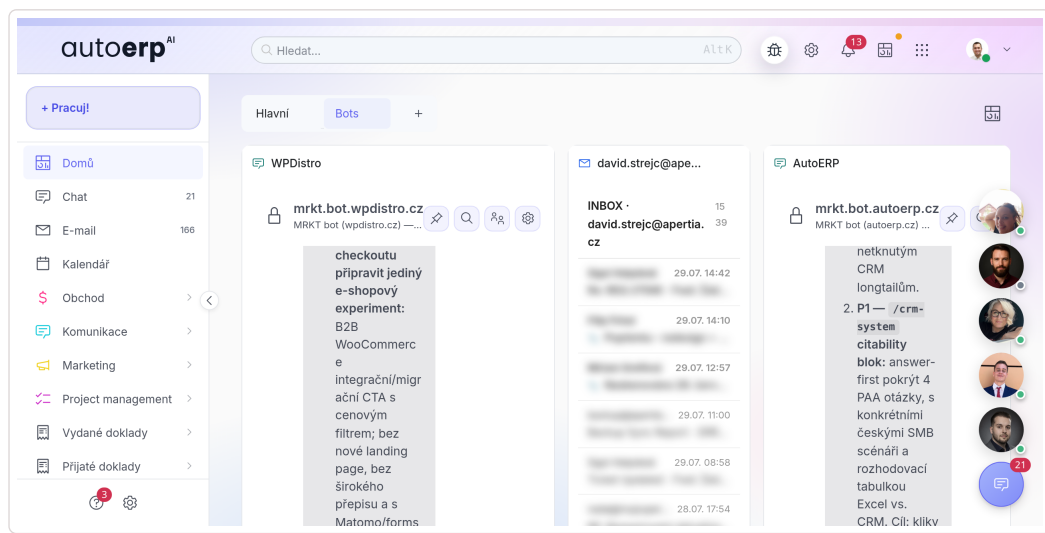
Agenti, jeden den a proč Draivix komunikuje tak, jak komunikuje.

Agent jako kolega v konverzaci

Agent v komunikaci není chatbot v rohu obrazovky. Je to kolega, který třídí poštu dřív, než k ní vůbec sednete.

Ráno projde příchozí poštu. Spáruje ji s entitami. Označí, co je nové a co hoří. Připraví koncept odpovědi. Vytáhne z mailu kontakt a termín. Dlouhé vlákno shrne na tři věty, abyste nemuseli číst dvacet zpráv, než pochopíte, na čem jste. Sto malých úlev denně — ne jeden velký zázrak.

Důležité je, že agent má vlastní identitu. Vlastní schránku, vlastní místo v týmových místnostech. Když píše nebo odpovídá, je to dohledatelné a navázané na entitu úplně stejně jako u člověka. Není to anonymní automat na pozadí. Je to účastník konverzace, za kterým je vidět stopa.



Obrázek 8.1 Kanál „Bots“. Každý agent má vlastní sloupec a hlásí, co dělá — příchozí poštu, frontu úkolů s prioritami, připravené koncepty. Agent v komunikaci je měřitelná fronta úloh, ne

magie a ne hračka v rohu.

ŘEZ KATANOU

Agent nenahradí vaše slova. Nahradí to, že poštu musíte třídit ručně.

Agent nenahradí rozhovor, převezme rutinu

Řekněme si to jasně, aby nevznikl strach ani přehnaná očekávání. Agent nezastoupí vyjednávání. Nezastoupí vztah. Nezastoupí rozhodnutí, u kterého jde o důvěru nebo o peníze.

Zastoupí třídění, párování, připomínání a shrnování. Vezme těch sto drobných úkonů, které vám ukusují den po minutách — přeřazení mailu ke správnému zákazníkovi, připomenutí, že poptávka čeká už druhý den, vytažení telefonního čísla z podpisu. Věci, které nikdo nedělá rád a přesto se musí dělat.

Čas se nevrátí jedním efektním gestem. Vráť se stovkou malých úlev, kterých si po týdnu ani nevšimnete — až na to, že večer nezůstává hromada nevytříděné pošty.

Konverzace lidí i agentů v jedné frontě

Aby tohle agent zvládl, musí vidět stejné konverzace, stavy a historii jako člověk. Jinak je to jen další okno, kam se opisuje kontext — a to je práce navíc, ne úspora.

Proto agent stojí ve stejných sloupcích a místnostech jako lidé, ne jako přílepek na okraji. Jeho práce je vidět a dá se změřit: kolik úloh má ve frontě, co odbavil, co ho stálo. Není to neviditelná magie, které se buď slepě věří, nebo se jí bojí. Je to kolega, jehož výkon je stejně čitelný jako u kohokoli jiného.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Přehled agentů se stavem a náklady — Forms Bot zakládající lead ze zprávy, mail-agent připravující koncept — ukazuje jedno: agent v komunikaci je měřitelná fronta úloh. Ne kouzlo, ne hračka. Kolega, kterému je vidět pod ruce.

Starý svět má chatbota vedle systému, kterého pořád krmíte kontextem. Nový svět má agenta uvnitř systému, který vidí totéž co vy. Rozdíl není v tom, jak chytře odpovídá. Je v tom, jestli musíte vysvětlovat, o koho a o co jde — nebo to prostě ví.

Jeden den bez honění informací

Ráno v běžné firmě je pátrání. Ráno v tiché firmě je přehled.

Ve staré firmě padne první hodina na skládání obrazu. Tři schránky, chat, telefon, poznámky. Člověk proklikává okna a v hlavě si lepí dohromady, co se přes noc stalo a co dnes hoří. Po třiceti minutách ví o něco víc — ale ne jistě to důležité.

V tiché firmě je pošta ráno už roztríděná a navázaná na entity. Dashboard ukazuje, co vyžaduje pozornost. Člověk nezačíná pátráním, ale pohledem. Rozdíl není v tom, že by práce zmizela. Je v tom, že stojí před vámi ve tvaru, se kterým se dá hned něco udělat.

ŘEZ KATANOU

Rozdíl není v tom, kolik zpráv napíšeš. Je v tom, kolik jich nemusíš.

Dopoledne: poptávka, která nezapadne

V deset dopoledne přijde poptávka z webu. Ve staré firmě přistane jako mail mezi maily. Někdo ji přečte, možná přepošle, možná založí záznam — když zrovna nehoří něco jiného. Když hoří, poptávka čeká. Ne proto, že je nedůležitá. Protože vypadá jako další zpráva.

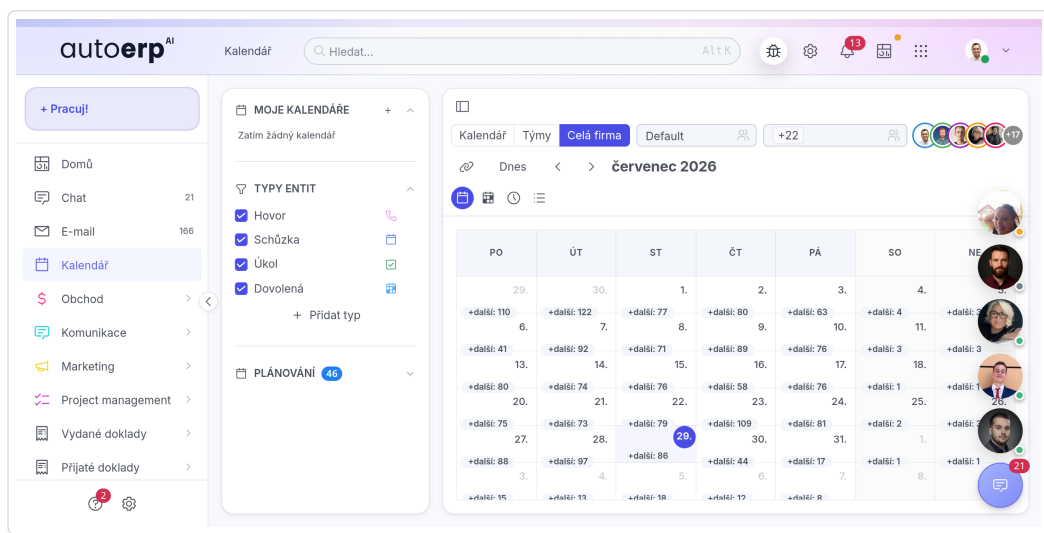
V tiché firmě přijde poptávka jako záznam se zdrojem, kontaktem a stavem. Objeví se ve sloupci „nové“. Obchodník si ji bere z toku, ne z náhodné schránky. Nikdo večer nevzpomíná, jestli se to řešilo — její stav je vidět.

◆ ČÍSLO Z PRAXE

Poptávka z webu. Dřív trvalo klidně **tři dny**, než si jí někdo všiml a ozval se — a pár jich každý měsíc zapadlo úplně. Dnes záznam vznikne v sekundě odeslání, první kontakt proběhne **do pár hodin** a počet poptávek, které propadnou bez reakce, klesá k **nule**. Stejný web, stejní lidé — jen zpráva nemá kam utéct.

Poledne: schůzka bez hledání

Před schůzkou se zákazníkem v staré firmě člověk pátrá. Hledá poslední mail, otvírá nabídku, ptá se kolegy, jestli klient něco neřešil s podporou. Půl hodiny skládá dohromady to, co mělo být na jednom místě.



Obrázek 9.1 Firemní kalendář spojuje hovory, schůzky a úkoly z celé firmy do jednoho pohledu, navázané na entity. Celá komunikace firmy pohromadě — ne roztroušená po aplikacích a soukromých kalendářích.

V tiché firmě otevře zákazníka. Má u něj celou komunikaci, hovory, schůzky, nabídky — v pořadí, jak se staly. Nemusí vědět všechno z paměti. Stačí, že ví, kde je pravda. Po schůzce zápis nepadne do soukromého sešitu; patří k entitě a příběh vztahu pokračuje na stejném místě.

Odpoledne a večer: klid

Odpoledne přebírá urgování stav a agent. Faktura po splatnosti na sebe upozorní sama. Schválení, které visí, je vidět. Nikdo neobchází kolegy s otázkou „tak co, poslals to?“ — protože odpověď je na obrazovce.

Výjimka vystoupí dopředu. Normální věci běží. A večer nezůstává nic viset v soukromé schránce jednoho člověka, o čem druhý den nikdo neví. Rozdíl není v tom, že by práce bylo méně. Je v tom, že otevřené konverzace mají místo — a to místo je podrží do rána.

ŘEZ KATANOU

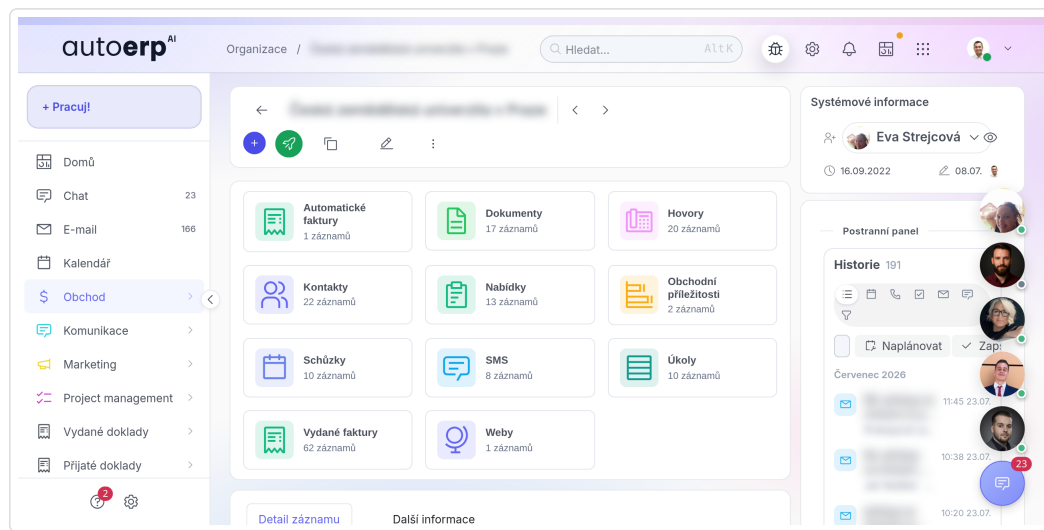
Rozdíl není v tom, kolik zpráv napíšeš. Je v tom, kolik jich nemusíš.

Proč Draivix komunikuje tak, jak komunikuje

Každá věc v komunikaci Draivixu je odpovědí na jednu ztracenou zprávu.

Sjednocené schránky existují proto, že komunikace nemá žít ve třech oddělených poštách. Vazba na entitu existuje proto, že konverzace patří k věci. Čtenářská stopa a přiřazení existují proto, aby zpráva nepropadla mezi dvěma lidmi. Místnosti existují proto, že týmová komunikace nemá žít v soukromých zprávách. A agent existuje proto, aby třídění nežralo lidskou pozornost.

Nic z toho není pro efekt. Každý prvek nese odpověď na konkrétní bolest, kterou zná každý majitel — na zprávu, která zapadla, na obchod, který utekl, protože se nikdo necítil odpovědný.



Obrázek 10.1 Detail jediné organizace: komunikace, hovory, schůzky, dokumenty, nabídky i faktury na jednom místě, navázané na stav a historii. Zpráva není vedle vztahu — je jeho součástí.

ŘEZ KATANOU

Slack ví, kdo co napsal. Neví, čeho se to týká.

„Tohle už mám ve Slacku, Teams nebo Outlooku“

Tady musí zaznít poctivá námitka, kterou má v hlavě skoro každý: vždyť komunikaci už nějak řešíme. Máme Slack, Teams, Outlook. K čemu další nástroj?

Rozdíl je zásadní. Tyhle nástroje jsou kanály. Berou komunikaci jako proud zpráv, ne jako součást entity a stavu. Slack ví, kdo co napsal a kdy. Neví, ke které zakázce ta zpráva patří, kdo ji má převzít ani co se s ní má stát dál. Je to skvělá chodba — ale pořád jen chodba, ne dům.

Draivix drží komunikaci u věci, u stavu a u historie, ne vedle nich. Zpráva ví, ke kterému zákazníkovi patří, v jakém je stavu a co na ni navazuje. A agenti jsou v něm plnoprávní účastníci od začátku — ne plugin nalepený po letech, kterému se musí složitě vysvětlovat kontext. To není lepší chat. To je jiná role komunikace v firmě.

Suverénně a bez migrace

Ještě jedna obava stojí za vyjasnění: znamená to přestěhovat celou poštu k nějakému dodavateli?

Neznamená. Komunikace zůstává na klasickém IMAP — schránka může žít kdekoli, klidně mimo velké americké služby. Draivix ji jen ingestuje a naváže na entity. Nezačínáte stěhováním, začínáte připojením. Vaše pošta nikdy neopustí vaši kontrolu a odejít jde kdykoli.

To je zároveň most k poslední části knihy. Když začátek neznamená riziko, zmizí největší překážka. Nemusíte nic opustit, a tak se není čeho bát. Připojte jednu schránku a pořádek se objeví během pár minut — ne po roce implementačního projektu.

◆ OBRAZ Z PRAXE

Modul komunikace vedle detailu entity ukazuje propojení zprávy s fir-

mou, stavem a historií. Reálná komunikace firmy je vrstevnatá — dobré rozhraní ji uspořádá, nepředstírá, že je jednoduchá. Hustota není chyba, když každý prvek nese vztah, stav nebo rozhodnutí.

Starý svět má komunikační nástroj vedle systému řízení. Nový svět má komunikaci jako součást systému řízení. V prvním případě pořád překládáte mezi tím, co se řeklo, a tím, co se má stát. Ve druhém je to jedna a tatáž věc.

ŘEZ KATANOU

Vypadá to hustě, protože jsme to nezjednodušili lží.

ČÁST IV

Přechod

Jak začít a co vás čeká.

Jak začít (jedním kanálem)

Nemusíte stěhovat komunikaci. Stačí ji připojit.

Nejhorší způsob, jak začít, je chtít sjednotit všechnu komunikaci najednou. Velký třesk, do kterého se nikomu nechce, a tak se nezačne vůbec. Lepší je vybrat jeden kanál, který bolí a je vidět — třeba sdílenou obchodní schránku nebo poptávky z webu. Jeden kanál, na kterém půjde ukázat jasný rozdíl před a po.

Bez migrace, bez rizika. Schránka zůstává na IMAP, dál ji můžete mít i ve starém klientovi. Draivix ji ingestuje na pozadí a naváže zprávy na entity. Nic neopouštíte, a tak se není čeho bát. Odejít jde kdykoli — a vaše pošta zůstává vaše.

Hodnota přijde dřív než konfigurace. Připojíte schránku a graf firmy i navázání zpráv se postaví samy. První „šok“ — pořádek, který jste předtím neměli — přijde během pár minut, ne po roce projektu.

ŘEZ KATANOU

Nejtěžší krok není zapnout systém. Je přestat věřit vlastní schránce.

Jeden vyhraný kanál

Jedna vyhraná oblast vytvoří důvěru. Lidé neuvěří komunikaci v systému kvůli školení nebo prezentaci o budoucnosti. Uvěří jí, když uvidí, že už nemusí přeposílat a pátrat.

Když obchodník poprvé otevře zákazníka a má u něj celou konverzaci — bez toho, aby prosil kolegu o přeposlání vlákna — pochopí to rychleji než z jakéhokoli manuálu. Když poptávka z webu poprvé naskočí jako záznam se stavem místo mailu, který mohl zapadnout, je vyhráno. Ne argumentem. Zkušeností.

Proto začínáte malým a vyhrájete to. Pak má smysl rozšiřovat: další kanál, další tok, další automatizace. Ne revoluce pro efekt, ale série konkrétních úlev, z nichž každá stojí na důvěře té předchozí.

Co vás čeká — běžný lidský odpor

Čeká vás odpor. Ne dramatický. Běžný lidský.

Někdo si dál povede vlastní schránku stranou, protože je na ni zvyklý. Někdo zapomene přiřadit zprávu. Někdo se bude bát, že to sleduje lidi. Tohle není selhání systému — je to normální průběh každé změny návyku. A dá se na to odpovědět jasně a bez obrany.

Neřídíme lidi, řídíme stavy komunikace. Cílem není najít viníka, ale aby zpráva nezapadla. Když je tohle od začátku srozumitelné, strach z kontroly opadne — protože nejde o to, kdo co zanedbal, ale o to, aby nebylo co zanedbat.

Starý svět říká: „Přejdeme na nový komunikační systém“ — velký třesk, strach, měsíce příprav. Nový svět říká: „Připojíme jednu schránku“ — nulové riziko, výsledek za pár minut. Ten druhý začátek má jednu obrovskou výhodu. Opravdu se ho někdo odváží udělat.

Manifest: firma, kde se nekřičí

Cílem není firma, kde se víc komunikuje. Cílem je firma, kde se nemusí křičet.

Firma, která slyší, má paměť konverzací. Ví, co komu slíbila a co čeká na odpověď. Nezačíná každý rozhovor se zákazníkem otázkou „na čem jsme to skončili?“, protože to má před očima.

Firma, která slyší, má nervovou soustavu. Zprávy neproudí náhodně mezi lidmi, ale tam, kde se s nimi dá pracovat. Vzruch nezůstane bez reakce, protože má kam dorazit a kdo ho převezme.

Firma, která slyší, nechává lidi mluvit lidsky — o vztahu, o rozhodnutí — a zbytek nese systém. Člověku zůstane to, co je vlastně lidské. Provozní šum převezme stav.

ŘEZ KATANOU

Nejlepší zpráva je ta, kterou už nemusíš poslat.

Pět vět

Celá kniha se dá shrnout do pěti holých vět.

Komunikace patří k věci, ne do schránky. Zpráva nepatří tomu, kdo ji dostal, ale tomu, o čem je.

Nepřeposíláme — sdílíme kontext. Kopie rozmnoží pravdu. Sdílený originál ji udrží jednu.

Musí být vidět, kdo, kdy, komu a kdo to četl. Odpovědnost přiřazená, ne rozmazaná.

Každý kanál musí ústit do práce. Kanál není strategie. Zpráva se má proměnit v práci.

Nejlepší komunikace je ta, kterou nemusíš poslat. Co je vidět ve stavu, o tom se nemusí psát.

Jakmile vezmete těchto pět vět vážně, změní se jazyk firmy. Otázku „kdo to má?“ nahradí „v jakém je to stavu?“. Větu „přepošli mi to“ vystřídá „sdílím ti to“. A nekonečné „já myslel, že to řešíš“ ustoupí prostému „vidím, kdo to převzal“.

Kruh se uzavírá

Vraťme se ke zprávě z první kapitoly. Zákazník napsal v úterý večer, obchodník ji přelétl a ve středu ji pohltilo padesát dalších. Nikdo neudělal chybu. Zpráva jen neměla adresáta, který by ji vlastnil — a v pátek řešil zakázku někdo jiný.

V tiché firmě by dopadla jinak. Přišla by jako vstup, sama by se navázala k zákazníkovi, dostala by majitele a stav. A kdyby dlouho čekala, systém by na ni upozornil, dřív než by z mlčení vznikla ztráta.

Neodstraní to všechny chyby. Žádný systém neudělá z firmy dokonalý organizmus. Ale odstraní to nejhorší z nich — tichou ztrátu konverzace. Tu, které si nikdo nevšimne, dokud není pozdě. A právě na téhle chybě firmy ztrácejí nejvíc.

ŘEZ KATANOU

—

Nejlepší zpráva je ta, kterou už nemusíš poslat.

—

Dodatek A: Slovníček lidskou řečí

Konverzace / vlákno Souvislý příběh toho, co se s někým řeší; ne jednotlivá zpráva.

Sdílená schránka Jedna adresa, kterou vidí a spravuje víc lidí — s jasným majitelem každé zprávy.

Navázání na entitu (rodič) Každá zpráva, hovor i chat patří k věci (zákazník, zakázka, faktura), ne jen do schránky.

Sdílení vs. přeposlání Sdílení dá přístup k témuž originálu; přeposlání vyrobí kopii, která se rozejde s pravdou.

Veřejný odkaz Způsob, jak konverzaci ukázat i mimo firmu, bez dalších kopií v mailech.

Čtenářská stopa Vidíte, kdo z týmu zprávu už otevřel; „poslal jsem“ přestává znamenat „ví o tom“.

Přiřazení / majitel konverzace Kdo zprávu převzal a odpovídá za ni; konec „já myslel, že to řešíš“.

Místnost Týmový nebo projektový prostor pro komunikaci navázaný na věc; ne soukromá zpráva stranou.

Kanál Cesta, kterou zpráva přijde (mail, chat, formulář, telefon, datová schránka). Kanál není strategie; musí ústít do práce.

Přítok komunikace Příchozí zpráva se sama spáruje se správnou entitou, stavem nebo frontou.

Agent v konverzaci Pomocník, který třídí, páruje, shrnuje a připravuje koncepty; nenese odpovědnost za rozhodnutí.

Tichá firma Ne němá; firma, kde se nemusí urgovat, opakovat a hlásit to, co ukáže systém sám.

Dodatek B: Pět otázek

Odpovězte si bez přípravy. Ne kvůli skóre. Kvůli obrazu firmy.

1. Když dnes potřebujete vědět, co jste zákazníkovi naposledy slíbili, najdete to u zákazníka — nebo pátráte ve třech schránkách?
2. Kolik důležitých zpráv u vás žije jen v soukromé schránce jednoho člověka?
3. Poznáte během minuty, kdo převzal příchozí poptávku a jestli na ni někdo odpověděl?
4. Kolikrát denně někdo píše „prosím nezapomeň“ nebo „jak jsme na tom“ místo toho, aby se podíval na stav?
5. Kdyby dnes klíčový obchodník onemocněl, zůstane jeho komunikace přístupná firmě — nebo zmizí s jeho schránkou?

Když vás některá otázka píchla, je to dobré znamení. Ukazuje místo, kde firmě uteká komunikace — a kde může získat klid.

Vyberte si jeden kanál, který bolí nejvíc: sdílená schránka, poptávky, reklamace. Napište na david.strejcek@apertia.cz nebo si vyžádejte ukázkou na apertia.cz/ukazka. Vezmeme jednu vaši schránku a ukážeme naživo, jak zpráva přestane utíkat.



Konec

Kdo chce, aby mu ve firmě nic neuteklo, ví, kde nás najde.

apertia.cz · david.strejc@apertia.cz

Snímky obrazovky: živý provoz systému AutoERP; zákaznická data rozmazána.

Sazba: XeLaTeX · Pagella & Heros · 2026. Díl druhý série *Datové říznutí*.

Vaše firma se netopí v práci. Topí se v konverzacích, které nikam nevedou.

Zákazník napsal v úterý. Někdo to letmo přelétl. Ve středu přišlo padesát dalších zpráv — a v pátek řešil zakázku někdo jiný. Nikdo neudělal velkou chybu. Ta zpráva jen neměla adresáta, který by ji vlastnil.

Tři schránky. WhatsApp. Chat. Telefon. Hlava obchodníka. Deset kanálů — a nula přehledu. Dokud komunikace žije v soukromých schránkách a v hlavách, firma běží jen díky tomu, že si někdo něco pamatuje.

Firma se netopí v práci. Topí se v konverzacích, které nikam nevedou.

Na pěti zákonech firemní komunikace — a na záběrech ze živého systému — ukazuje David Strejc, jak vypadá firma, kde se nekřičí. Kde zpráva patří k věci, ne do schránky. Kde je vidět, kdo odpovídá a kdo to četl. Kde se nepřeposílá, ale sdílí. A kde je nejlepší zpráva ta, kterou už nemusíte poslat.

Druhý díl série, která začala knihou **Datové říznutí**.

Pro majitele, ředitele, obchodní šéfy a každého, kdo ve firmě odpovídá rychleji, než stíhá přemýšlet.

*Nejlepší zpráva je ta,
kterou už nemusíš poslat.*



David Strejc — architekt podnikových systémů, 20+ let praxe. IT architekt v O2, solution designer v T-Mobile, spoluzakladatel Easy Software — jejího softwaru dnes používají firmy v osmdesáti zemích. Dnes staví Apertii — jeden systém, který drží provoz firmy pohromadě.



apertia.cz