

— IVICA ĎURICOVÁ – KATARÍNA SEDLÁČKOVÁ – VLADIMÍRA ŠEBOVÁ —

49

HRDINIEK
slovenského
BIZNISU

— ~ —
*Ako premeniť svoj dievčenský
sen na vlastnú firmu*





Dana Dúbravská

vzdelávacia spoločnosť *Komunikácia*

Foto: archív podnikateľky

„Korporát ma naučil robiť biznis“



Oblasť podnikania:
osobnostný rozvoj a vzdelávanie

Miesto podnikania:
Bratislava

Štart podnikania:
rok 2005

Web: www.komunikacia.sk,
www.mandalive.sk

Najsilnejšia vlastnosť:
schopnosť mať nadhľad

Životné heslo:
Nič nie je problém, všetko je len výzva.

Znamenie:
ryby

Keď mala 25 rokov, šéfovala tímu 100 ľudí. Po 30-ke si urobila titul z neurovedy a psychológie na prestížnej britskej univerzite. Dnes vedie firmu, ktorá má obrat v státisícoch len pri stovke klientov ročne.

Dana Dúbravská vyrastala v rodine dvoch akademikov, kde sa vždy kládol dôraz na vydávanie toho najlepšieho zo seba. V sedemnástich odišla na rok študovať do USA, kde dokončila strednú školu. Už vtedy sa jej úplne zmenil pohľad na život. Keď sa vrátila, chcela ísť síce na vysokú školu, no nestihla si podať prihlášku. Začala teda pracovať a práca sa jej tak zapáčila, že na denné

štúdium už nikdy nenastúpila. Namiesto toho externe vyštudovala manažment na City University a hneď po dvadsiatke si začala budovať úspešnú manažérsku kariéru. Do tridsiatky stihla snáď všetko, čo sa v korporátnej sfére stihnúť dá. Medzičasom ale prišla otázka – chcem toto robiť celý život? Alebo chcem mať vlastnú firmu?

Roky v korporáciách

Dana začala svoju pracovnú cestu ako asistentka. Po návrate z Ameriky vedela perfektne po anglicky, čo bola na konci deväťdesiatych rokov stále veľká konkurenčná výhoda. Po roku a pol začala pracovať v spoločnosti DHL na zákazníckom servise, kde zdvíhala telefóny a preberala zásielky. Neostalo však len pri tom. Už po troch mesiacoch sa dostala na manažérsku pozíciu a mala svoj prvý tím, ktorý tvorilo 20 ľudí. Vraví, že popri vysokej škole to bola vynikajúca manažérska prax. Vo veľkej firme sa veci neustále menili a centralizovali a ona sa musela prispôbovať. Zároveň videla, ako funguje marketing či finančné riadenie a naberala cenné skúsenosti, ku ktorým by sa inak nedostala.



Zároveň však musela zvládať prvý veľký stres a nápor na to, či zvládne manažérsky post. Vtedy sa jej mama – psychologička – prvýkrát spýtala, či nechce prísť na jej školenie. Dana napokon súhlasila, jej manažérska kariéra sa rozbehla naplno a keď mala 25 rokov, prišiel prvý veľký zlom. Dana dostala ponuku viesť oddelenie služieb zákazníkom vo vtedajšom Euroteli (dnes Telekom) a prijala ju. Znamenalo to mať v tíme 100 ľudí a byť jednou z mála žien medzi päťdesiatimi vrcholovými manažérmi. Popri tom pokračovala Dana v osobnostnom rozvoji na workshopoch svojej mamy a práve v tomto období sa pomaly, ale isto, začala rodiť myšlienka vlastnej firmy. Školenia jej totiž veľmi pomáhali nielen v manažérskej práci, ale i v súkromí a ona

začala uvažovať o tom, či neposunúť mamin biznis na vyšší level. Založenie spoločnej firmy napokon prišlo, no podnikateľkou na plný úväzok sa Dana stala až neskôr. Čakala ju totiž ešte jedna korporátna skúsenosť.

V živote majú mnohé z nás sny, ktoré si jednoducho musia splniť. A tak to bolo aj u Dany. Vždy chcela robiť v reklame a keď sa naskytla možnosť viesť reklamnú agentúru, postúpila na korporátnom rebríku ešte o jeden schod vyššie. Keďže poznala telekomunikačný biznis a na trh prichádzal nový hráč (O2), stala sa šéfkou reklamnej agentúry Euro RSCG (dnes HAVAS), ktorá mala v tej dobe na starosti uvedenie značky O2 na slovenský trh. Znamenalo to vyše dva roky tvrdej práce 12 až 14 hodín denne, no podarilo sa.

Keď jedna škola nestačí

Zdá sa, že energická Dana myslí vždy dva kroky dopredu. Keďže sa blížila k tridsiatke, pochopila, že nechce celý život prežiť vysokoobrátkovo. Popri práci v reklamnej agentúre absolvovala medzinárodný koučingový kurz a bola pripravená prejsť naplno do firmy, ktorú spoluzakladala ešte pred jej nástupom do čela reklamnej agentúry. Udialo sa tak po dvoch rokoch šéfovania v Euro RSCG.

Už vo svojej firme sa na základe koučingového kurzu a množstva školení u svojej mamy začala venovať koučingu. Ten jej je na rozdiel od klasického obohatený o prácu s nevedomou stránkou psychiky, alebo aj s tzv. tieňmi. Ide o negatívne vlastnosti človeka, rôzne strachy, chybné vzorce, či opakujúce sa negatívne situácie v živote. Tie popísal vo svojom diele už slávny psychológ C.G. Jung.

Hoci robila čerstvá koučka všetko na 100% a popri koučingu začala tiež viesť školenia, stále mala niekde vzadu v hlave pocit, že by si psychológiu mala poriadne doštudovať. Začala teda hľadať školu vhodnú pre seba, na Slovensku ale takú nenašla. Napokon narazila na možnosť diaľkového štúdia na King's College London, čo je dvadsiata najlepšia univerzita na svete a šiesta najlepšia v Británii. Dana už počas štúdia na strednej škole v Ame-

rike snívala o pokračovaní na niektorej zo slávnych amerických univerzít, v tom čase však jej rodina na toto nákladné štúdium nemala peniaze. Prostredníctvom King's College London si tak už ako dospelá mohla splniť jeden zo svojich snov. Vybrala si odbor psychológia a neuroveda duševného zdravia a do školy nastúpila ako 37-ročná spolu s 21-ročnými čerstvými absolventmi bakalárskeho štúdia. Študovať na takejto univerzite diaľkovo vraj bolo veľmi náročné, no Dana to napokon zvládla. Škola jej veľa dala, no aj veľa vzala. Konkrétne veľa voľného času a dohromady 25-tisíc eur za celé štúdium, plus náklady na cestovné a ubytovanie. *„Nieкто si kúpi Mercedes, nieкто vzdelanie,“* smeje sa. Vraj tak rozmýšľala vždy.

Z korporácie do vlastnej firmy

Začiatky vlastného podnikania boli pre Danu šokom. Ešte aj dnes, keď chcú jej klienti odísť zo zamestnania a začať podnikať, kladie im veľa kontrolných otázok a mnohých z nich istým spôsobom aj odrádza. Sama o podnikaní veľa nevedela a z korporátneho levelu tisíc sa zrazu dostala na level jedna v maličknej firme. *„Stratila som nálepku Eurotel alebo DHL, zrazu už za mnou nestála veľká značka. Bola som len nejaká v úvodzovkách Klobása s.r.o., ktorá nikoho nezaujímala,“* smeje sa charizmatická koučka.



Ďalšie úskalie na ceste za vlastným snom bol pre ňu výrazne nižší plat. *„Predtým som bola zvyknutá na dvakrát taký, a takisto na to, že pravidelne cinkne bez ohľadu na to, aký výkon som práve v ten mesiac podala. V podnikaní to tak vôbec nefunguje,“* vysvetľuje Dana. Čo si človek sám neodrobí, to nemá. Nedá sa ani schovávať za krásnu vizitku nadnárodnej firmy v prípade, že nič neviete. Nedá sa niekam „zašit“, tak ako to v korporáciách mnohí robia.

*„V podnikaní musí človek vedieť ľudom
predať to, čo vie. Inak nič nezarobí.“*

Miernym šokom bolo aj úplne odlišné cash flow. Kým v bohatej korporácii robila Dana s miliónovými rozpočtami a jeden reklamný spot mal pokojne hodnotu malého bytu, v podnikaní to bolo úplne inak. Zrazu bolo treba dôsledne zvážiť každé euro.

Absolútnou výzvou bolo zvládnutie takých vecí, ako účtovníctvo a daňové priznanie, BOZP a všetky možné ďalšie povinnosti, o ktorých zamestnanec nemá ani poňatia, ale podnikateľ ich musí ovládať.

Ako sa rodia produkty

Danina firma mala na začiatku šťastie, že mala už vtedy bázu klientov, ktorí navštevovali maminu psychologickú prax. To výrazne uľahčilo štart podnikania.

Dana mala predstavu, že po prechode do vlastnej firmy sa zameria na korporátnych klientov a využije svoje kontakty. Realita však ukázala, že to tak nebude. Veľké firmy v tej dobe chceli hlavne zahraničné manažérske školenia a soft skills ešte neboli až tak v móde. Museli sa teda preorientovať na menších klientov, konkrétne na malých a stredných podnikateľov. Vzdelávali aj top manažérov, ale iba ako individuálne osoby, ktoré chceli na sebe pracovať z vlastnej iniciatívy.

„Predávať koučing a kurzy osobnostného rozvoja je niečo úplne iné ako predávať napríklad telefónne paušály. Tam vysvetlíte benefity a máte hotovo. Koučing človeku nedokážete nasilu natlačiť,“ vysvetľuje Dana. Už na začiatku museli výrazne prekopáť skladbu produktov tak, aby si získali nových klientov.

Predtým mala jej mama ako „úvodný kurz“ ročný líderský program, ktorý je mentálne aj časovo dosť náročný. Dana sa rozhodla ponúknuť klientom aj kratší úvodný workshop, ktorý sa skladá z troch intenzívnych dní a následne z 28 dní domácich úloh, počas ktorých ešte nasledujú dve 5-hodinové kontrolné stretnutia. Klient k nim vždy dostane hrubý pracovný zošit plný teórie a cvičení, ktorý mu ostáva už navždy.

Na ročný líderský program potom chodí už iba časť klientov, ktorá sa chce práci na sebe venovať hlbšie a intenzívnejšie. Vďaka takémuto rozdeleniu produktov podľa náročnosti získala firma oveľa viac klientov a oslovila aj takých, ktorí by si na ročný program netrúfli, alebo by zaň bez predchádzajúcej skúsenosti s prácou s nevedomím neboli ochotní zaplatiť toľko peňazí.

Aj obsah workshopov nebol od začiatku úplne rovnaký. Vyvíjal sa postupne podľa spätnej väzby od klientov.

Tak postupne pribudli domáce úlohy aj kontrolné stretnutia. Obdobie nastavenia trvalo približne päť rokov. Dnes už je produktové portfólio firmy pomerne stále.

Know-how nie je zadarmo

V službách je zvyčajne ťažké obhájiť si pred klientom cenu, najmä ak je vyššia. Zo začiatku s tým mala problém aj Dana, no časom sa naučila, že aj duševná práca má svoju hodnotu, rovnako ako tá fyzická. Dnes už nemá problém obhájiť si cenu ich základného workshopu, ktorá je niekde na úrovni 1300 eur.

„Treba klientom vysvetliť, čo všetko je vlastne v cene produktu,“ zdôrazňuje. Tri dni workshopu po 14 hodín s dvomi lektormi, následne dve ďalšie 5-hodinové stretnutia, priebežné konzultácie a inak nepredajná kniha plná cvičení na celý mesiac, alebo skôr na celý život. *„Keď toto všetko rozrátame na človekohodiny, sme vlastne veľmi lacní,“* smeje sa Dana a dodáva, že pri cenotvorbe je dôležité myslieť aj na vlastný rozvoj a na to, aby bola firma

dlhodobo schopná ponúkať kvalitu. V spoločnosti Komunikácia, s.r.o. tak napríklad ročne minú priemerne 10 000 dolárov len na odborné knihy, ktoré kupujú v angličtine. Takisto zdôrazňuje, že ceny za 12 rokov fungovania firmy zvyšovali iba raz a aj to iba o desať percent. „*Moja kozmetička medzitým stihla zdražieť o sto percent,*“ dodáva s úsmevom.

Kam sa rozvíjať vo svete sebarozvoja

Keď sa firma stabilizovala a narástla na štyroch zamestnancov, bol čas popremýšľať, ako sa dostať k ľuďom ešte bližšie. Dana a jej mama využívali na kurzoch mandaly – techniku, ktorá je v psychológii využívaná pomerne bežne.

Tie ich však boli jedinečné, pretože predstavovali konkrétne emócie, vlastnosti a stavy. Vznikali priebežne mnoho rokov na základe potrieb klientov a navrhoval ich Danin kolega Paľo, ktorý je grafický dizajnér a zároveň zenový mních.

V dobe uvažovania nad ďalším rozvojom firmy prišiel na trh omaľovánkový boom a Dana sa rozhodla využiť ho a predstaviť ich špeciálne terapeutické mandaly širšej verejnosti. Tak vznikla knižka v spolupráci s vydavateľstvom Sloart, ktorá bola plná špeciálnych mandál na vyfarbovanie a obsahovala aj základnú teóriu o tienoch.



Knižka mala úspech, a tak padlo rozhodnutie posunúť túto myšlienku ešte o krok ďalej. „*Vždy sa pozerám na to, čo sa práve deje v zahraničí. Musím myslieť dopredu, nesmiem byť dinosaur,*“ vysvetľuje Dana. Trend je podľa nej presúvať know-how do online sveta, a tak sa rozhodla, že z knižky mandál spraví aplikáciu pre mobilné telefóny, vďaka ktorej si budú môcť ľudia mandaly vyfarbovať aj bez farbičiek, kdekoľvek sa práve budú nachádzať.

Celý vývoj stál firmu približne 40 000 eur, no investícia doň sa vraj oplátila. Aplikáciu s mandalami, zastupujúcimi jednotlivé emócie, mali ako prví na svete. Pri otázke o dĺžke vývoja mobilnej aplikácie sa Dana iba zasmieje: *„Vždy si k plánu prirátajte minimálne tri mesiace, až pol roka. A samozrejme musíte mať dobre napísaný brief, aby práca s dodávateľom bola čo najefektívnejšia.“*

Pri mobilnej appke je dôležité, že ide o medzinárodný produkt a zároveň taký, ktorý berie ohľad na budúcnosť a trendy. Mladí ľudia chcú mať všetko neustále pri sebe v mobile a každý biznis, ktorý chce prežiť musí brať túto skutočnosť do úvahy.

„Týmto smerom chceme pokračovať a v budúcnosti chceme viac z nášho know-how pretaviť do digitálneho sveta,“ plánuje Dana. Aj keď veria, že osobné školenia so živou medziľudskou interakciou ostanú vždy jedinečné a ich efekt digitálny svet nikdy plne nenahradí, portfólio svojich produktov chcú rozširovať o ďalšie možnosti. Segmentovanie príjmov je pre Danu dôležité aj z pohľadu tvorenia rezervy a funkčnosti cash flow: *„Čo ak by sme napríklad pol roka nemohli robiť kurzy? Musím mať nejakú rezervu alebo iný zdroj príjmu.“*

Ako v koučingu (ne)funguje marketing

„Klasická reklama, akú som v minulosti poznala, teda billboard, televízny spot, či printová reklama, tu absolútne nefunguje,“ vysvetľuje Dana. Osobnostný rozvoj, ktorý ide naozaj do hĺbky, je špecifická oblasť podnikania, ktorá sa dá prezentovať jedine osobne. *„Na workshop k nám príde iba klient, ktorý sa s nami predtým osobne stretne a sedíme mu. Hoci by sme mali akékoľvek dobré referencie, keď si s niekým nesadneme, nebude to fungovať,“* dopĺňa koučka a odborníčka na neurovedu.

Ako teda získavajú nových klientov? Najlepšie vraj funguje word of mouth marketing, teda reklama šírená od človeka k človeku. *„Spokojní klienti nás odporúčajú ďalej, ale funguje aj to, keď ľudia v okolí klienta vidia výraznú*

zmenu jeho osobnosti. Ak sa napríklad pozitívne zmení žena, príde aj jej muž. Ak sa zmení k lepšiemu šéf, chcú sa workshopov zúčastniť aj jeho zamestnanci,“ vysvetľuje Dana.

Tento typ marketingu zriedkavo dopĺňajú rozhovormi v médiách alebo vystúpeniami na konferenciách. Ľuďom sa najčastejšie zapáčia ich myšlienky a na základe toho ich firmu oslovia. Situácia sa vraj mení aj v priebehu času. Kým pred dvanástimi rokmi bol problém klientom vôbec vysvetliť, čo je to koučing, dnes už je trh oveľa vzdelanejší a ľudia bežne riešia osobnostný rozvoj. Workshopy sa tak predávajú o čosi ľahšie.

Ako klíma v spoločnosti vplýva na biznis

„Dvadsať rokov dozadu sa o nevedomí vedelo veľmi málo. Keď sme o tom rozprávali, boli sme za exotov. Dnes je tu neuroveda, ktorá vďaka prístrojom ako EEG či MRI dokáže vedecky podložiť existenciu nevedomia,“ zdôrazňuje Dana.

Sama hovorí, že je skôr racionálne založený človek a meditovať začala nie preto, že jej mama praktizovala zen, ale preto, že vedci potvrdili prínos meditácií na zdravie človeka.



Nálada v spoločnosti sa podľa nej výrazne posunula. Dnes sú ich klienti hlavne uvedomelí ľudia, ktorí si toho už sami veľa našudovali, absolvovali rôzne kurzy a sú si plne vedomí toho, že ich vlastný život závisí iba a len od nich.

Od nastavenia spoločnosti ale závisí aj iný aspekt Daninho biznisu. Konkrétne vek, v ktorom je gro ich klientely. *„Rodičia nás vychovávajú tak, aby sme boli slušní, dobrí a pracovití. Protipóly týchto vlastností potom potláčame do nevedomia. Tento prístup k životu sa ale väčšine ľudí darí udržiavať tak maximálne do tridsiatky až štyridsiatky, potom nastupuje samoregulačný mechanizmus psychiky, ktorý potrebuje rovnováhu a snaží sa dostať nega-*

tívne veci do nášho vedomia,“ vysvetľuje Dana. Nasleduje vraj fáza, keď sa vytesnené negatívne vlastnosti a vzorce prejavia a človek zrazu nevie, čo s nimi. *„Vtedy klienti prichádzajú k nám,*“ dopĺňa.

Škodlivým trendom je podľa nej aj vlna pozitívneho myslenia. *„Pozitívne myslenie nefunguje, ak je to krok jedna,*“ vysvetľuje energická koučka. Negatívne vzorce ako *„bez práce nie sú koláče“* či *„všetci muži podvádžajú“* sú fyzické nervové spojenia, ktoré sa vytvorili počas nášho života buď po negatívnych skúsenostiach, alebo sme ich prevzali od starších. Uložili sa do nášho nevedomia ako na harddisk. Tie spojenia treba z hľadiska neurovedy najskôr fyzicky rozpojiť vnesením problému z nevedomia do vedomia a až následne si vybudovať nový, pozitívny vzorec. *„Ak sa najskôr nevytiahnu negatívne veci na povrch, darmo budeme pozitívne myslieť,*“ vysvetľuje Dana.

Skúška správnosti ich prístupu vraj musí prísť priamo v praxi. Klientka, ktorá mala problém so sukničkármí, konečne stretla verného partnera a klient, ktorý mal dlhy, začal zarábať peniaze.

Ako robiť s negatívnymi emóciami a nezblázniť sa

„Moja babka sa neustále venovala nejakej práci, moja mama je taká, aj ja som taká. Práca bola pre mňa vždy vášeň, či už v korporácii, alebo vo svojej firme,“ začína novú kapitolu rozprávania. Dana sa stihla vydať len nedávno, vo veku 39 rokov. Niektorí z vás ju možno poznajú ešte pod priezviskom Hamarová. *„Našťastie mám partnera, ktorý je rovnaký, takže si v tomto rozumieme. Majiteľ firmy a majiteľka firmy si rozumejú v tom, keď je času málo. Predtým som mala priateľa, ktorý nemal firmu a často sa ma pýtal, prečo som toľko v robote,*“ vysvetľuje a dodáva, že jej firma je ako jej dieťa, keďže to skutočné zatiaľ nemá.

Na otázku, ako sa jej darí kombinovať osobný život s tým pracovným a ako stíha oddychovať po psychicky náročnej práci, odpovedá, že jednoducho. *„Je to pre mňa otázka kvality, nie kvantity,*“ dopĺňa a vysvetľuje, že nepotrebuje oddychovať veľa, ale keď už, musí to stáť za to. Doma nemá televízor a keď

má voľno, ide s kamarátkami na kávu alebo do Viedne na výlet. Soboty má vyhradené výlučne na partnera. Rada sa prechádza, športuje, alebo si vychutná dobré jedlo. Keď takto intenzívne trávi voľný čas, cíti sa vraj po jednom dni nabitá rovnako ako po týždňovej dovolenke.

„Dôležité je aj pracovné prostredie. Kancelárie sme si vybrali na mieste, kde máme záhradku a príjemný výhľad, viem robiť na počítači aj vonku,“ zdôrazňuje. Hoci je sama psychologička, každý rok aspoň dvakrát absolvuje ich vlastný workshop, alebo ide k niektorému z kolegov na terapiu. Takisto pravidelne medituje. Dnes už vie akýkoľvek vnútorný problém zachytiť v zárodku. Dôležité je podľa nej nezaspať na vavrínoch. *„To, čo učíme klientov, to my žijeme,“* vysvetľuje. Stav, v ktorom sa nachádza naše telo, je podľa nej tiež len zrkadlom nášho vnútra.

„Netreba chodiť na plastiky, stačí pravidelne komunikovať so svojou dušou.“

Dokonca má pocit, že mnohí klienti po ich workshopoch akosi opeknú. Pripisuje to vyriešeniu problémov a následnému zlepšenému vnútornému vyžarovaniu.

Úskalia rastu

Posunúť malú alebo strednú firmu na úroveň veľkej je na Slovensku podľa Dany náročné. Problémom je, že slovenské malé a stredné firmy väčšinou stoja a padajú na ich majiteľoch. Kvôli tomu, aký je náš trh malý, tu v malých a stredných firmách de facto neexistuje seniorská línia manažmentu. A ak firma nevie prežiť bez majiteľa, je to biznisovo zle.

Špecifickú úlohu má v tejto rovnici aj Bratislava. *„Je tu malá nezamestnanosť, vysoké platy a majiteľ firmy si často musí veľmi dobre rozmyslieť,*

do koho investuje a aký mu dá plat, keď vie, že sa rok bude iba učiť a nebude generovať žiadny príjem,“ vysvetľuje Dana. Zaplatiť túto nábehovú krivku v malej a strednej slovenskej firme je podľa nej náročné. Takisto ako celkovo rozširovať tím. *„Ak aj majiteľ vezme povedzme dvoch nových ľudí, zdvihnú sa mu síce tržby, ale zároveň stúpnu aj náklady na platy a majiteľ nemá viac peňazí, len viac roboty, lebo musí nových ľudí neustále dozorovať. Preto sú hlavne v službách, kde netreba na začiatok investovať výrazný kapitál, mnohé firmy one-man-show,*“ zamýšľa sa Dana.

Niekedy môže byť celá firma aj na príťaž. S klientmi vraj často rieši aj to, že firmu nevedia zavrieť, keď už očividne nefunguje. *„My tu na Slovensku, na rozdiel napríklad od Ameriky, ešte stále neakceptujeme žiadne zlyhanie,*“ porovnáva Dana. Celkom na záver ešte vysloví myšlienku, ktorá má v sebe poriadnu dávku nadhľadu: *„Svoju firmu milujem, som na ňu hrdá, ale nelipnem na nej. Keby mala o tri roky skončiť, tak si poviem, okej, idem robiť niečo iné.*“ Má plán a chce, aby firma rástla, podľa nej ale treba byť v biznise pripravený úplne na všetko.

Danine osobné lekcie

- ✓ Zamestnanie berte ako školu, učte sa o procesoch na všetkých oddeleniach.
- ✓ Korporát vás naučí jednať aj s veľkými klientmi. Naučí vás, ako rozmýšľa korporátny zákazník.
- ✓ Nebojte sa zmeny, buďte pripravení robiť chyby, učiť sa z nich a neustále skúšať nové veci.
- ✓ Vzdelávajte sa, chodte do zahraničia, alebo absolvujte rôzne rozvojové a vzdelávacie kurzy.
- ✓ Neodchádzajte zo zamestnania impulzívne, začnite postupne a keď už máte aspoň 50% príjmu z podnikania, vtedy odíďte.