

ÚVOD

Dobre, dobre, viem, že ste už o knihe *Umenie vojny* počuli úplne všetko - ktorý poriadny podnikateľ o nej nepočul, však? Možno dokonca patríte k tým miliónom ľudí na celom svete, ktorí si zaobstarali svoj vlastný výťah, a teraz ho zrejme máte v knižnici, strategicky umiestnený vo výške očí, hneď vedľa takých titulov ako *Ako sa stať lídrom (On Becoming a Leader)* od Warrena G. Bennis, *Sedem návykov vysoko efektívnych ľudí (7 Habits of Highly Effective People)* od Stephena Coveyho či *Mysli a zbohatni (Think and Grow Rich)* od Napoleona Hilla. A možno ste si podobne ako milióny ľudí pred vami tiež jedného dňa nedočkavo a s nadšením sadli ku knihe, aby ste spoznali starodávnu múdrosť zachytenú na jej stránkach, no už po prečítaní niekoľkých krátkych kapitol vás prešla chuť žiť. Nebojte sa, neprezradím vás.

Uisťujem vás, že kniha *Umenie vojny* patrí ku klasike a zaslúži si našu najhlbšiu úctu; nie je to však ľahké čítanie, najmä nie pre zaneprázdnených profesionálov, ktorí jednoducho nemajú čas hľbať nad jej stránkami, pokúšajúc sa odhaliť jej význam a využiť ho pre svoje vlastné potreby. Situáciu neulahčuje ani skutočnosť, že do dnešného dňa vyšlo vyše tridsať komentovaných verzií tejto knihy, nehovoriac o nespočetných výkladoch týkajúcich sa konkrétnych oblastí života vrátane podnikateľskej stratégie, vodcovstva, športových výkonov - a čo je dosť vážne, aj partnerských vzťahov!

Kniha *Umenie vojny* bola, pravdaže, pôvodne napísaná v čínštine. Každý prekladateľ vám potvrdí, že už samotný preklad ochudobňuje pôvodný text o niektoré významové odtienky len preto, že často neexistuje presné slovo či fráza, ktorá by dokázala dokonale zachytiť význam obsiahnutý v pôvodnom jazyku. Navyše, knihu napísal čínsky vojenský génius - Sun-c' známy tiež ako Majster Sun - ešte v šiestom storočí pred našim letopočtom, takže nečudo, že je miestami trochu zložitá.

Napriek tomu všetkému je kniha *Umenie vojny* takpovediac povinným čítaním podnikateľov zo všetkých kútov sveta, ktorí chcú ovládnuť umenie stratégie, a zohrávala nesmierne dôležitú úlohu pri vojenskom plánovaní na východe i na západe.

Verzia knihy *Umenie vojny* napísaná na bambusových zvitkoch, ktorú archeológovia objavili v roku 1972 potvrdila, že spis obsahuje len trinásť kapitol, z ktorých každá je venovaná jednému prvku úspešného vedenia vojny.

Keďže predpokladám, že v blízkej budúcnosti neplánujete napadnúť žiadnu krajinu a nemáte v úmysle obliehať žiadne kráľovstvo, pokúsim sa vysvetliť túto stratégiu z pohľadu azda o niečo menej nebezpečnej činnosti.

Priame citácie z knihy *Umenie vojny* v tejto knihe uvádzam *kurzívou*. Budem vychádzať z prekladu Lionela Gilesa z roku 1910. Hoci existuje množstvo podobných prekladov, tento obstál v skúške času a i keď sa formulácie jednotlivých vydaní môžu navzájom líšiť, ich obsah je v podstate rovnaký.

Nenamýšľam si, že táto kniha môže nahradiť originál. Jej účelom je iba ukázať, aké nadčasové sú mimoriadne prenikavé postrehy Majstra Sun a prebudiť ich k životu prostredníctvom príkladov z oblasti podnikania.

Dúfam, že sa výnimočná múdrosť obsiahnutá v pôvodnom diele takouto formou pretaví do pútavého sprievodcu jednej z najlepších kníh, aké vôbec vznikli. Napokon, je dosť nepravdepodobné, že ešte aj o dve a pol tisícročia budú ľudia hľbať nad *Da Vinciho kódom* v presvedčení, že jeho stránky ukrývajú akési posvätné tajomstvo, či dychtivo hľtať niektorú zo súčasných kníh o podnikaní v nádeji, že urýchlia svoj kariérny postup, alebo hľadať rady v knihe niekdajšieho experta z televíznej obrazovky, ktorú zaňho napísal ktosi iný. Pravdepodobne však stále budú čítať *Umenie vojny*.

VAŠA FILOZOFIA JE DÔLEŽITÁ

Podľa Majstra Sun sa *Umenie vojny* riadi piatimi základnými zákonmi. Prvým z nich je zákon morálky, ktorý platí pre vodcu: „*Vďaka zákonu morálky panuje medzi vládcom a jeho ľuďmi dokonalý súlad, takže za ním idú na život a na smrť, zabúdajúc na strach.*“

V oblasti podnikania sa táto myšlienka vzťahuje na filozofiu spoločnosti a na jej hodnoty. Tam, kde sa tento zákon uplatňuje dôsledne, stáva sa ži- vým vyjadrením poslania spoločnosti, ktoré sa odráža aj vo firemnej kultúre.

Jedným z tých, ktorým sa majstrovsky podarilo preniesť svoje presvedčenie a svoju životnú filozofiu do podnikania a vybudovať obrovské impérium, je Richard Branson. Spoločnosť Virgin je zosobnením samotného Bransona – veselého chlapíka, ktorý sa nikdy nevzdáva a neuspokojuje sa s dosiahnutým. Jeho dôraz na hravosť, ktorá sa inak nezvykne spájať s podnikaním, je základnou súčasťou všetkého, do čoho sa púšťa.

RÁMCOVÁ MYŠLIENKA

Staň sa tou zmenou, ktorú chceš vidieť vo svete.

GÁNDHÍ, FILOZOF A POLITIK

Vďaka svojej filozofii Branson pri- tiahol k sebe ďalších rovnako energic- kých ľudí, ktorí sa stotožňujú s jeho predstavou, a tú potom naplňajú s ta- kou istou vášňou a zaniatením ako on.

Hoci Branson už mnohé spoločnosti skupiny Virgin nevlastní a ani neriadi, značka Virgin je taká kvalitná a stabilná, že jej kultúra pretrváva dokonca aj po fúzii s väčším subjektom. Neraz práve táto nedefinovateľná atmosféra priťahuje záujemcov usilujúcich sa získať prístup k trhom, na ktoré by sa inak nedostali.

Keď sa hovorí o podnikaní, zvyčajne si predstavujeme ľudí v oblekoch s odmeraným vystupovaním; to však v skupine spoločností Virgin nenájdete.

V austrálskej pobočke Virgin Mobile napríklad nezostávajú nudné štvrtročné správy a nerobia nezáživné prezentácie, ani pomocou powerpointu, ani bez neho. Na ukončenie kvartálu ktorý sa niesol v duchu využívania zdravej miery rizika a nových príležitostí spoločnosť zorganizovala firemnú akciu, na ktorú pozvala vybraných riaditeľov a vedúcich pracovníkov. Na dôkaz toho, že svoju prácu berú vážne, mali obstať v rôznych nebezpečných skúškach. Skupina si mala medzi sebou rozdeliť jednotlivé náročné úlohy – chôdzu po visutom lane, chytanie tarantuly v klietke plnej pavúkov, plávanie medzi žralokmi, zlaňovanie či leteckú akrobáciu. Priebeh každej úlohy sa nahrával na videozáznam a premietol sa celému tímu. Pravdaže, účastníci sa venovali aj otázkam z oblasti podnikania, no dialo sa to s eleganciou, nadšením a hravosťou.

Richard Branson má neuveriteľnú schopnosť upútať a udržať si podnikavých a tvorivých ľudí, ktorí ochotne obetujú vyšší plat, len aby sa stali súčasťou značky Virgin a všetkého, čo zosobňuje.

Podľa internetovej stránky spoločnosti je „značka Virgin postavená na základnej filozofii Richarda Bransona, ktorá znie: ak sú šťastní vaši zamestnanci, budú šťastní aj vaši zákazníci a ak sú šťastní vaši zákazníci, budú šťastní aj vaši akcionári“.

Branson je dokonalým príkladom lídra, ktorý využil zákon morálky a nadchol svojich ľudí pre vlastné ciele.

TIP PRE VÁS

Zamyslite sa nad svojím podnikom či pracovnou skupinou. Vezmite si hárok papiera a rozdeľte ho na dva stĺpce. Do prvého stĺpca napíšte päť slov či výrazov, ktoré vystihujú súčasnú filozofiu alebo morálku vášho podniku. Do druhého stĺpca napíšte päť slov či výrazov opisujúcich vašu predstavu o tom, ako by mal váš podnik vyzerieť. Zamyslite sa nad svojimi nedávnymi rozhodnutiami a krokmi a snažte sa zistiť, ktorý zoznam lepšie vystihuje vašu každodennú pracovnú činnosť.

OBOZNÁMTE SA S PROSTREDIEM

Druhým a tretím základným faktorom podmieňujúcim víťazstvo sú Nebo a Zem. Pod týmito pojmami má Sun-c' na mysli prírodné prostredie a fyzický terén, ktoré sú súčasťou bojiska; je potrebné sa vopred oboznámiť s ich výhodami i nevýhodami.

V súvislosti s podnikaním tu ide o nevyhnutnosť poznať trh, na ktorom pôsobíte a pochopiť jemné kultúrne rozdiely a drobné odlišnosti prostredia. Prešľapy môžu poškodiť vašu dobrú povesť a negatívne sa odraziť na konečných výsledkoch.

RÁMCOVÁ MYŠLIENKA

*Čomu človek verí zistíme
nie podľa toho, čo hlása,
ale podľa presvedčení,
na základe ktorých
zvyčajne koná.*

GEORGE BERNARD SHAW,
DRAMATIK

Otvorte skrinku s potravinami v ktorejkoľvek z miliónov západných domácností a pravdepodobne v nej nájdete výrobok spoločnosti Kellogg's. Po veľkom rozmachu v 80. rokoch 20. storočia sa rozvoj firmy spomalil. V snahe vyrovnáť sa s týmto problémom sa firma Kellogg's začala obzerať po ďalších trhoch. A tak sa s nadšením vrhla na Indiu s počtom obyva-

teľov blížiacim sa k miliarde – z čoho štvrtina predstavovala z pohľadu firmy potenciálnych zákazníkov. Pre firmu Kellogg's to bol nádherný nový svet. Až na jednu maličkosť: obyvatelia Indie väčšinou začínajú svoj deň miskou varenej zeleniny. Firma by teda nielenže musela miestnych obyvateľov oboznámiť so svojimi výrobkami, ale musela by aj zmeniť ich kultúrne návyky, aby jej výrobky získali na dôležitosti. Spoločnosť Kellogg's nesprávne odhadla terén. Zaslepili ju štatistické údaje o počte obyvateľov a potenciálnom raste. Vo svojom nadšení nápadom priniesť kukuričné lupienky na ázijský trh pokojne

prehliadli skutočnosť, že cieľoví spotrebitelia nevidia na raňajky obilniny, a že aj v opačnom prípade by si ich mohol dovoliť iba každý desiaty človek.

Podobne to bolo aj so spoločnosťou Gerber, ktorá pred uvedením výrobkov detskej výživy na africký trh nevykonala ani základný prieskum. Nepochybne s cieľom ušetriť peniaze použila rovnaký obal ako na západných trhoch, na ktorom bolo zobrazené šťastné usmievajúce sa batola. Spoločnosť Gerber zle odhadla terén... V Afrike totiž výrobcovia vzhľadom na problém s negramotnosťou bežne znázorňovali obsah balenia obrázkom výrobku na etikete a nespoliehali sa len na slovný opis. Niet divu, že tržby boli nízke.

V roku 1988 spoločnosti General Electric Company (GEC) a Plessey spojili svoje sily a vznikol nový telekomunikačný gigant. Hľadali preň značku, ktorá by vyvolávala predstavu technológií a inovácií. Zvolený názov zhodou okolností nepoukazoval ani na jedno ani na druhé. Nová spoločnosť dostala názov GEC-Plessey Telecommunications, v skratke GPT. Tento zdanlivo neškodný názov však vo Francúzsku privítali s veľkým pobavením. Ak sa totiž skratka vyslovila rýchlo, znela ako „J'ai pété“. Pre čitateľov, ktorí neovládajú francúzštinu: „uľavil som si“.

Škandinávsky výrobca vysávačov sa dopustil podobného marketingového faux pas, keď svoj výrobok v Spojených štátoch uviedol sloganom „*Nothing sucks like Electrolux*“.* Ach jaj!

Je dôležité porozumieť trhu a vziť sa do kože zákazníkov. Ak to neurobíte, výsledok vás môže vyjsť draho a môže vám narobiť nepríjemnosti.

TIP PRE VÁS

Vyberte si oblasť vo svojom podnikaní, v ktorej práve prichádza k zmene. Možno meníte štruktúru spoločnosti, alebo vyvíjate nový výrobok či službu. Preverte všetky predpoklady, na ktorých je založené vaše rozhodnutie. Ak dané konanie nie je dostatočne zdôvodnené, niekto zrejme konal len na základe domnienky. Spoznajte osobne prostredie, na ktoré bude mať vaše konanie dopad a zistite všetko, čo treba.

* Pozn. prekladateľa: Heslo zrejme malo znamenať „Nič nevysáva tak, ako Electrolux“. Sloveso suck však okrem základného významu sa v hovorovej americkej angličtine vyjadruje, že je niečo zlé, nanič. Čiže slogan sa dal čítať aj takto: „Nič nie je horšie ako Electrolux.“

PESTUJTE CNOSTI DOBRÉHO VODCU

Majster Sun sa často zmieňuje o dôležitosti vodcu a tvrdí, že štvrtým základným prvkom úspechu je veliteľ. „Veliteľ v sebe stelesňuje také cnosti, akými sú múdrosť, úprimnosť, láskavosť, odvaha a prísnosť.“ Výnimočné vodcovstvo je výsledkom kombinácie práve týchto zdanlivo protichodných vlastností.

Práve týmito vlastnosťami vyniká, i keď netradičným spôsobom, Ricardo Semler. Semler stojí na čele spoločnosti Semco – brazílskeho podniku, ktorý sa v súčasnosti zaoberá vývojom špičkového softvéru a poskytovaním odborných služieb. Čo robí jeho podnik je však druhoradé; prvoradé je to, ako to robí. Jeho firma nemá štruktúru, ktorou sa vyznačujú bežné podniky, nemá žiadnu organizačnú schému, nemá sformulované svoje poslanie, svoju firemnú politiku a stratégiu, neexistuje v nej žiadne plánovanie, nie sú v nej vedúci pracovníci, nemá oddelenie ľudských zdrojov, ani riaditeľstvo, ani sekretárky, a keď niekto dostane chuť na kávu, musí si ju urobiť sám. Spoločnosť nemá dokonca ani stáleho riaditeľa. Zamestnanci sami rozhodujú o tom, aký majú dostávať plat a s kým chcú pracovať, a plány sa robia najviac na šesť mesiacov dopredu.

RÁMCOVÁ MYŠLIENKA

Vodcovstvo je kombináciou stratégie a charakteru. Ak sa musíte zaoberať bez jednej z týchto vlastností, nech je to stratégia.

GENERÁL
NORMAN SCHWARZKOPF

Keď Ricardo nastúpil do rodinného podniku, dostal sa do sporu s otcom. Ten prejavil nevídanú dávku odvahy, keď vlastný podiel previedol na svojho dvadsaťjedenročného syna a sám odišiel na dovolenku. Ešte v ten deň do šiestej hodiny večer Ricardo prepustil 60 % vrcholového manažmentu podniku. Spoločnosť Semco potom postavila tradičný model podnikania na hla-

vu a nielenže sa stala pozoruhodným spoločenským experimentom, ale dokonca dosiahla výnimočný úspech.

Počet zamestnancov sa zvýšil z niekoľko sto na vyše tritisíc. Napriek kolísavému brazílskemu hospodárstvu ročný príjem spoločnosti v rokoch 1994 až 2001 vzrástol z 35 mil. USD na 160 mil. USD. Takže prečo to vlastne funguje?

Po prvé, Semler „o 30 % viac dôveruje ľuďom“. Verí, že ak s ľuďmi zaobchádzate ako s dospelými a dáte im možnosť dosiahnuť osobné uspokojenie a samostatne riešiť problémy, ich prínos bude omnoho vyšší, než sa od nich očakáva. Je to výnimočné prostredie, v ktorom sa vlastne nedá ulievať. Ak si nerobíte svoju prácu dobre, na ďalších šesť mesiacov si vás nik do svojho tímu nevyberie.

Navyše, základom kultúry spoločnosti Semco je isté zásadné pravidlo, ktoré znie: „hľadajte príčiny a vždy sa spýtajte trikrát“. Rovnako, ako v prípade neodbytného dieťaťa hľadajúceho odpovede, aj v prípade svojej firmy Semler verí, že otázka začínajúca slovom „prečo“ cibrí myseľ, dokáže zabrániť bezmyšlienkovitým, jednoduchým odpoveďiam a prinúti zamestnancov náležite zhodnotiť situáciu. Ak ste sa trikrát spýtali „prečo“ a otázka stále dáva zmysel, pokračujte; ak nie, nepokračujte.

Hoci je tento príklad nezvyčajný, niet pochýb o tom, že Ricardo Semler stelesňuje všetky znaky vynikajúceho vodcu, ktoré definoval Sun-c'.

TIP PRE VÁS

Vyberte si projekt, ktorý nenapreduje a uplatnite Semlerovo pravidlo troch „prečo“. Najprv oslovte zodpovednú osobu a žiadajte vysvetlenie, prečo projekt mešká. Dotyčná osoba vám zrejme takmer bezmyšlienkovite odpovie štandardným spôsobom. Neprijmite takúto odpoveď, spýtajte sa ešte raz a žiadajte uvážlivejšiu reakciu. Svoju otázku zopakujte znova, až kým nezistíte pravú príčinu meškania. Podniknite opatrenia na odstránenie problémov alebo projekt odložte.
