

# ÚVOD

Už viac než štvrtstoročie si verejnosť každý rok uctí najvýznamnejších podnikateľov sveta podobne ako hercov či herečky ocenených Cenou akadémie. Počas ceremónie, ktorá sa svojím leskom a pompéznosťou v ničom nelíši od udeľovania Oskarov, sa z pódia zaliateho svetlom reflektorov ozývajú mená víťazov. Podnikatelia za potlesku svojich kolegov vtedy hrdo vystupujú po červenom koberci na pódium.

Profily mnohých z hviezd tejto šou, ktorá je vyvrcholením projektu Ernst & Young's World Entrepreneur Of The Year (Podnikateľ roka), nájdete v tejto knihe. Sú nimi ľudia ako Jeff Bezos zo spoločnosti Amazon.com, Herb Kohler, zakladateľ Kohler Co., či Bernie Marcus a Arthur Blank z firmy The Home Depot. Mnoho protagonistov tejto knihy je menej známych, ale sú rovnako úspešní a hodní uznania.

Práve preto pred dvadsiatimi piatimi rokmi začala firma Ernst & Young oceňovať najpozoruhodnejších podnikateľov na podujatí v americkom Milwaukee. Boli to totiž partneri audítorskej firmy z tohto regiónu, ktorí si ako prví uvedomili, že najväčší dosah na komunity majú obchodné spoločnosti založené jednotlivcami. „Na ocenenie osobného prínosu týchto ľudí, ktorým prispeli k vybudovaniu firmy, dovtedy neexistoval priestor,“ hovorí Jim Turley, globálny predseda predstavenstva a generálny riaditeľ spoločnosti Ernst & Young. „Chceli sme ich oceniť a vyjadriť im naše uznanie. A naši ľudia tento program pripravujú s veľkým nadšením. Ocenenie týchto výnimočných ľudí má tiež hodnotu pre našu značku a pomáha nám v tom, čo sa zdá byť v budúcnosti najdôležitejším priestorom.“

Každým rokom sa význam ocenenia rozširoval, až sa napokon dostalo do všetkých kútov sveta a dnes je skutočne globálne. Argentína, Mexiko a Jordán

sú poslednými prírastkami na zozname zhruba päťdesiatich piatich krajín, v ktorých Ernst & Young každoročne hľadá tých najlepších podnikateľov.

Správať sa k podnikateľom ako k hrdinom ekonomiky malo bezpochyby zmysel. Dnes máme už mnoho dôkazov o tom, že v podstate za všetky pracovné príležitosti, ktoré v Spojených štátoch vznikali od konca sedemdesiatych rokov, cez veľkú recesiю konca minulého desaťročia až po dnešok (spolu asi 40 miliónov pracovných miest), vďačíme novým a mladým firmám s menej než päťročnou históriou. Na ceste za ich úspechom hrala kľúčovú úlohu v mnohých prípadoch Ernst & Young.

Firma v minulosti investovala v Silicon Valley, svetovom epicentre inovácie a podnikateľského ducha. „Ak sa pozriete na prvé vlny inovácie,“ vysvetľuje Turley, „viaceré novovznikajúce spoločnosti boli našimi klientmi. Pred mnohými rokmi sme do nich investovali náš čas a talent našich najlepších ľudí. A s každou jednou vlnou zmien v Silicon Valley sme zotrvali s mnohými spoločnosťami, ktorých zakladatelia sú skutoční nadšenci a neuveriteľne tvoriví ľudia.“

Samozrejme, podnikanie sa stalo globálnym fenoménom, hovorí Turley. „Keď ľudia postupne budovali kapitalizmus a slobodné trhy, uvoľňovali v nich živočíšneho ducha podnikania. Ak sa budete zhovárať s podnikateľmi pôsobiacimi na týchto trhoch, všimnete si, že sú si v mnohých veciach podobní. Žiaden nezačína s tým, že myslí na seba. Ich myslenie je orientované externe. Všetci úspešní podnikatelia vidia potreby, ktoré existujú vonku, vo svete okolo nich. Nemyslia na tvorbu bohatstva. Majú víziu produktu alebo služby naplňujúcej určitú potrebu, a tú chcú zrealizovať. Majú neuveriteľnú odvahu riskovať, ísť za svojimi snami a sú vytrvalí pri ich uskutočňovaní.“

Jedna z výstižných a stručných definícií podnikateľského ducha pochádza od Dana Lufkina, ktorý bol v šesťdesiatych rokoch na Wall Street jedným zo zakladateľov priekopníckej firmy Donaldson, Lufkin & Jenrette. „Podnikateľ,“ hovorí, „je pekne znejúce slovo, ktoré označuje niekoho, kto tvrdo pracuje. Myslím, že byť podnikateľom v sebe obsahuje dve ingrediencie. Prvou je seba dôvera a druhou vysoká dávka energie.“

Všimnite si, že dobrý nápad nie je nevyhnutnou zložkou receptúry. Predpokladá sa, že ak si mimoriadne pevne veríte, budete tvrdo pracovať a nájdete dosť síl vložiť do toho, čo robíte, vášeň a intenzitu, potom pravdepodobne uspejete.

Motivácia prichádza v mnohých rôznych podobách. Bernie Marcus a Arthur Blank založili svoju firmu Home Depot z čistého zúfalstva. Oboch vyhodili z práce a jednoducho nemali kam ísť. Reed Hastings dostal zahanbujúcu

štyridsaťdolarovú pokutu za neskoré vrátenie videokazety, a nakoniec vďaka nej vznikla firma Netflix. Keď si John Mackey pred rokmi so svojou priateľkou v jednom viktoriánskom dome v Austine otvoril malý obchod s potravinami, mal jednoduchú predstavu. Spoluzakladateľ siete Whole Foods Market chcel, aby boli prírodné a zdravé potraviny dostupnejšie. Howard Schultz chcel vytvoriť pohodlné a príjemné miesto, kam by mohli ľudia zájsť na šálku vynikajúcej kávy, mimo práce alebo vlastného domova.

Aj keď podnikatelia začínajú na tých najrôznejších miestach, spájajú ich určité črty v ich povahe i správaní. Výskum firmy Ernst & Young odhalil to, čo sa nazýva esenciou podnikateľa. Alebo inak – spoločnú DNA ľudí, ktorí chápu svoju životnú prácu ako vyjadrenie seba samého.

Všetci podnikatelia majú podľa spomínaného výskumu spoločné tieto tri črty:

## **SCHOPNOSŤ VIDIEŤ A VYUŽIŤ PRÍLEŽITOSTI**

Tam, kde ostatní vidia prekážky a chaos, vidia podnikatelia príležitosti. Je to možno zjednodušujúci, ba dokonca romantický pohľad na podnikanie. No i tak, mnoho veľkých podnikov vytvorili ľudia, ktorí dokázali uprostred chaotického a preplneného trhu jasne vidieť príležitosti. Larry Page a Sergey Brin videli problém organizácie obrovského množstva informácií vo svete ako veľkú intelektuálnu výzvu, ale aj ako úžasnú príležitosť – napriek tomu, že v tom čase ešte nemali predstavu, ako by sa vyhľadávanie dalo speňažiť.

Bola to úžasná rýchlosť rastu internetu, pre ktorú dal Jeff Bezos výpoveď zo svojho zamestnania v New Yorku, presťahoval sa na druhý koniec krajiny do Seattlu a v garáži založil Amazon.com. Okamžite využil príležitosť ponúkať zákazníkom obrovský sortiment výrobkov, ktoré vďaka internetu mohli mať za najnižšie možné ceny.

## **AKCEPTÁCIA RIZIKA A MOŽNOSTI ZLYHANIA**

Podnikatelia sú ochotní prijať na seba omnoho viac rizika než väčšina typických zamestnancov korporácií, neznamená to však, že sú bezhlaví alebo naivní a neuvedomujú si možnosť zlyhania. Väčšina podnikateľov v skutočnosti už dopredu vie, do akého rizika vstupuje. Na posúdenie príležitosti a rizík, pred ktorými stoja, vynakladajú veľa úsilia.

Vezmime si ako príklad Reeda Hastingsa, spoluzakladateľa Netflixu. Rozpoznal narušiteľský potenciál internetu ako technológie, pomocou ktorej by

mohol poraziť firmu Blockbuster, vtedajšieho dominantného hráča v oblasti videopožičovní. Od začiatku však vedel, že obchodný model, ktorý sa práve chystal vytvoriť, bude čoskoro nahradený ďalšou rušivou technológiou – široko dostupným vysokorýchlostným internetom. Preto hneď od prvého dňa, keď ešte len rozbiehal svoj pôvodný obchodný model zasielania filmov na DVD poštou, uvažoval Hastings o šírení videa prostredníctvom internetu (streamovanie) a investoval do technológií, ktoré s tým súviseli. Preto svoju firmu nazval Netflix a nie napríklad „DVD-do-vašej-schránky“. Pozorne zvažil riziká, ktorým jeho podnikanie bude musieť čeliť, omnoho skôr, než boli zjavné komukoľvek inému.

Hoci sú podnikatelia omnoho ochotnejší prijať na seba nevyhnutné riziko, ktoré sa spája s vytvorením niečoho nového, sú rovnako ochotní pripraviť sa na možnosť, že sa môžu mylíť. Niekedy fatálne. Do určitej miery preto počítajú s tým, že od niektorých svojich rozhodnutí budú musieť ustúpiť a neinvestovať do nich tak nezvratne, aby neprišli o možnosť korigovať zvolený smer alebo zaradiť spiatocku.

Napríklad Herb Kelleher, zakladateľ leteckej spoločnosti Southwest Airlines, poznamenáva, že pre svoje rozhodnutia nikdy nebudete mať dostatočné informácie. „Znamená to, že keď si o určitej veci vytvorím úsudok, v podstate to znamená, že riskujem,“ hovorí. „Lenže na tieto riziká musíte byť pripravení. Musíte byť pripravení urobiť si úsudok. Musíte byť pripravení ísť vpred. A musíte byť pripravení rýchlo korigovať akékoľvek chyby, ktoré urobíte. Naozaj rýchlo. Nesmiete si dovoliť robiť chyby, ku ktorým budete mať natoľko egoistický postoj, že si poviete: ‚Ó, bože, nemôžem s tým nič urobiť, pretože vtedy by som priznal, že som sa mylil.‘“

Samozrejme, omyl môže viesť k neúspechu, a niekedy dokonca ku katastrofálnemu neúspechu, ktorý môže položiť nové podnikanie na kolena. Podnikateľský étos, ktorý vládne v Spojených štátoch, sa však v jednej zásadnej veci líši od kultúry podnikania vo väčšine ostatného sveta: a tou je tolerancia neúspechu. V kruhoch investorov rizikového kapitálu sa v skutočnosti neúspech vníma ako určitý druh čestného vyznamenania. Poučenie z neúspechov, ktoré sa s ranými štádiami podnikania spája, považujú za skúsenosť životne dôležitú pre budúci úspech. A rovnako to vidia aj podnikatelia.

Ako to vyjadril Jeff Bezos z Amazonu: „Nebezpečné je nevyvíjať sa, nezlepšovať sa, nevynaliezať a nezlepšovať zákaznícku skúsenosť. Ak máte v pláne investovať na zelenej lúke, ak chcete byť prví, musíte byť ochotní znášať opakovaný neúspech. Zlyhanie je zásadnou zložkou inovácie a vynaliezania. Ak viete, že to bude fungovať, potom to nie je experiment. Celý Amazon.com nebol ničím iným, než obrovským experimentom.“

## NEZÁVISLOSŤ A KONTROLA

Takmer každý si praje mať pocit nezávislosti a kontroly nad svojím životom. Ale v prípade podnikateľov je nezávislosť a kontrola nielen priáním, ale aj potrebou. Ľudia, ktorí vytvárajú nové podniky, majú vnútorné odhodlanie a vytrvalosť nasledovať túto potrebu vo väčšej miere než ostatní. Ba čo viac, robia to dôsledne, vytrvalo a s neustávajúcim zmyslom pre naliehavosť.

Niet o tom pochyb: potreba mať kontrolu je pre podnikateľa fundamentálna, či už si to uvedomuje alebo nie. A kontrola v podnikateľskom význame vyžaduje niečo, čo sa v psychológii označuje tiež ako „vnútorné zameranie“. Manfred Kets de Vries, profesor podnikania na európskom inštitúte INSEAD, tvrdí, že jednotlivci s „vonkajším zameraním kontroly“ zvyčajne veria, že udalosti sa odohrávajú ako následky okolností, ktoré sú mimo ich kontroly. Naopak, ľudia, ktorí majú to, čomu sa hovorí „vnútorné ťažisko kontroly“ (*locus of control*, koncept zo sociálnej psychológie), veria, že udalosti v ich živote sú priamym následkom ich vlastných činov a ich správania. Podľa de Vriesa majú podnikatelia zvyčajne silné vnútorné ťažisko kontroly.

Tejto predstave zodpovedajú aj výsledky výskumu Ernst & Young. Firma zistila, že vnútorné ťažisko kontroly sa častejšie objavuje v trhových ekonomikách, ktoré oslavujú obchodné úspechy, ako napríklad v Spojených štátoch. Podobne aj krajiny veľmi ostro zamerané na individuálne úspechy, ako napríklad Japonsko, Čína alebo Kórea, dávajú často príležitosti podnikom, ktoré vedú vodcovia so silným vnútorným ťažiskom kontroly.

K týmto trom hlavným prvkom podnikateľa pridávajú motiváciu, húževnatosť a vytrvalosť. Žijú tým, čomu veria a budujú úspech na základe silnej kultúry a hodnôt. Vyhľadávajú úzko zamerané oblasti a medzery na trhoch. Sú architektmi svojej vlastnej sústredenej a vášňou naplnenej vízie. Sú nekonformní, no zároveň tímoví hráči. Sú neukojiteľnými tvorcami sietí a neustále rozširujú ekosystémy financií, ľudí a *know-how*.

Mnohých najúspešnejších podnikateľov spája jeden spoločný znak, ktorému však len málokto pripisuje väčší význam, je ním osobná tragédia. Carlos Nuzman, olympijský volejbalový hráč, ktorý pomohol priniesť olympijské hry do svojej domovskej Brazílie, stratil v desiatich rokoch matku. Oprah Winfrey bola od deviatich do trinástich rokov života sexuálne zneužívaná. Keď mal Ted Turner dvadsaťštyri rokov, jeho otec vliezol do vane v kúpeľni a zastrelil sa. Steve Jobs bol nechceným dieťaťom a jeho rodičia ho po narodení dali na adopciu. Arthur Blank a Bernie Marcus boli prepustení zo zamestnania za veľmi nepríjemných okolností.

Zdá sa, akoby im neochvejné hľadanie úspechu poskytovalo útočisko pred bolesťou z tragickej straty. „Mnohí museli prekonať rôzne strasti a preukázali schopnosť prežiť a premeniť ich vo svoj prospech,“ hovorí Maria Pinelli, celosvetová viceprezidentka pre strategické rozvíjajúce sa trhy v Ernst & Young. „Majú v sebe túžbu prekonať akúkoľvek prekážku. Vyrastá z ich sebadôvery, no mnohí z týchto podnikateľov majú spoločný aj tento východiskový bod prekonanej strasti. Keď v ich živote vypukne chaos, akoby mali pred sebou víziu, v ktorej dokážu vidieť ďaleko dopredu a nájsť cestu von z tohto nepokoja.“

A nakoniec, každý podnikateľ prechádza sériou prelomových okamihov, fázami výziev, ktoré musí prekonať každá úspešná organizácia. V začiatkoch sa obvykle týkajú prístupu ku kapitálu, mentorov a vytvárania sietí. Vo fáze rastu je hlavnou výzvou udržanie rovnováhy medzi podnikavým duchom a potrebou zabudovať do organizácie procesy a kontrolné mechanizmy. „Táto prekážka je náročná,“ hovorí Maria Pinelli, ktorá v Ernst & Young tiež zastrešuje súťaž Podnikateľ roka. „V tomto bode väčšine podnikateľov hrozí, že prídu o nadaných spolupracovníkov. Ich finančný a právny tím sa môžu zmeniť na tím odháňania predaja. Predajcovia sa hádajú s technickým tímom o to, čo vlastne zákazníci chcú. Ak na najvyššom poschodí nesedí veľmi dobrý vodca, môže sa to vymknúť spod kontroly.“

O tom, že podnikatelia čelia aj takýmto výzvam, svedčia aj nasledujúce rozhovory. Títo výnimoční tvorcovia organizácií nám ponúkajú studnicu plnú poznatkov: ako uchopiť nové príležitosti, budovať významné spoločnosti, ktoré dokážu pretrvať, ako viesť ľudí, myslieť tvorivejšie a ako prekonávať prekážky. Všetci vedia, ako vyhrávať. Všetci sú víťazmi.