

ÚVOD

PREČO ČÍTAŤ TÚTO KNIHU?

„Presne to svet potrebuje... ďalšiu knihu o biznise!“

— REAKCIA AMERICKÉHO COLNÉHO DEKLARANTA NA MEDZINÁRODNOM LETISKU JFK PO TOM, AKO SA MA OPÝTAL NA MOJE POVOLANIE

„Život je drsný. Ale je ešte drsnejší, ak si hlupák.“

— **JOHN WAYNE**, IKONA AMERICKÝCH FILMOVÝCH WESTERNOV

TO, ŽE **PRÁVE ČÍTATE TÚTO KNIHU**, znamená, že pravdepodobne chcete, aby sa vo vašom živote stalo niečo dôležité: chcete začať podnikat', chcete, aby vás povýšili, alebo chcete vytvoriť niečo celkom nové, čo tu ešte nebolo. Pravdepodobne je tu však aj zopár vecí, ktoré vás brzdia pri dosiahnutí vášho sna:

- ▶ *Strach z podnikania.* Pocit, že „toho o podnikaní neviete veľa“, a preto si nikdy nemôžete založiť vlastnú firmu alebo prevziať viac zodpovednosti na momentálnej pracovnej pozícii. Radšej budete udržiavať status quo, akoby ste mali čeliť strachu z neznámeho.
- ▶ *Strach zo skúšok a z certifikátov.* Myšlienka, že „biznis je naozaj veľmi zložitý“ a že by ste ho radšej mali nechať na vyškolených „expertov“. Ak nemáte titul MBA* alebo podobný drahý diplom, kto *ste*, že máte právo hovoriť, čo treba robiť?
- ▶ *Syndróm podvodníka.* Strach, že toto je „nad vašu hlavu“ a je len otázkou času, kedy vás odhalia a zistia, že ste totálny pokrytec. Nikto predsa nemá rád predstieračov!

* MBA – Master of Business Administration; najvyššia uznávaná manažérska kvalifikácia určená pre manažérov, ktorí chcú zastávať vedúce firemné posty.

Mám pre vás dobré správy: takéto neopodstatnené obavy má každý z nás a dajú sa rýchlo odstrániť. Všetko, čo potrebujete, je naučiť sa zopár jednoduchých konceptov, ktoré zmenia váš pohľad na to, ako funguje biznis. Keď sa vám podarí zvíťaziť nad vlastnými obavami, dokážete čokoľvek.

Či už ste podnikateľ, dizajnér, študent, programátor, alebo profesionál, ktorý si chce osvojiť zásady solídneho podnikania, táto kniha je pre vás. Nezáleží na tom, kto ste a čo sa snažíte dosiahnuť, ide o to, aby ste objavili nový uhol pohľadu na biznis, ktorý vám pomôže ušetriť čas strávený bojkovaním s obavami a venovať ho dôležitejším veciam.

NEMUSÍTE VEDIEŤ VŠETKO

„Pokiaľ ide o metódy, môže ich byť milión a viac, ale zásad je len pár. Ten, kto pochopí zásady, môže úspešne voliť vlastné metódy. No ten, kto bude skúšať len metódy a bude ignorovať zásady, určite bude mať problém.“

– HARRINGTON EMERSON¹,

KONZULTANT A EXPERT NA PRODUKTIVITU

NA **UČENÍ SA AKEJKOL'VEK** novej veci je skvelé to, že *nemusíte vedieť všetko* – potrebujete pochopiť len niekoľko najdôležitejších konceptov, v ktorých spočíva podstata. Keď už potom budete mať vybudovanú pevnú konštrukciu základných princípov, od ktorej sa dá odraziť, stávanie na vedomostiach a napredovanie vo vývoji bude oveľa jednoduchšie.

Osobný kurz MBA je zhrnutím základných konceptov podnikania, ktoré môžete využiť, aby ste sa presadili. Táto kniha vám poskytne súbor zručností, aby ste sa dokázali správne rozhodovať.

Ak investujete čas a energiu do osvojenia si týchto konceptov, ľahko sa dostanete medzi prestížne percento ľudí, ktorí vedia:

- ▶ ako *v skutočnosti* funguje biznis,
- ▶ ako si založiť novú firmu,
- ▶ ako zdokonaľiť už existujúci podnik,
- ▶ ako využiť zručnosti súvisiace s podnikaním na dosiahnutie osobných cieľov.

Túto knihu považujte za filter. Namiesto snahy absorbovať všetky informácie o biznise, ktoré v nej nájdete – a je ich tu *veľa* –, požívajte ju skôr ako pomôcku, ktorá vás naučí, čo je najpodstatnejšie, a zamerajte sa na to, čo je naozaj dôležité: dať veci do poriadku.

NIE JE POTREBNÉ MAŤ SKÚSENOSTI

„Ludia často preceňujú komplexnosť podnikania. Toto nie je raketový výskum – vybrali sme si jedno z najjednoduchších povolání.“

– JACK WELCH, BÝVALÝ VÝKONNÝ RIADITEĽ GENERAL ELECTRIC

NETRÁPTE SA, ak ste úplný začiatočník. Na rozdiel od množstva iných kníh o biznise táto kniha nevyžaduje, aby ste už mali nejaké vedomosti alebo skúsenosti v tejto oblasti. Nepredpokladám, že ste už CEO* nejakej veľkej spoločnosti, ktorý dennodenne robí multimiliónové rozhodnutia. (No táto kniha vám bude stále užitočná, aj vtedy, ak ním už ste!)

Ak už *máte* nejaké podnikateľské skúsenosti, berte si príklad z množstva mojich klientov po celom svete, ktorí získali tituly MBA v najprestížnejších školách – informácie v tejto knihe budete považovať za cennejšie a praktickejšie ako čokoľvek z toho, čo ste sa naučili pri získavaní svojho titulu.

Objavíme spolu 271 jednoduchých konceptov, ktoré vám pomôžu rozmyšľať o podnikaní úplne novým spôsobom. Po prečítaní tejto knihy budete oveľa lepšie a presnejšie chápať, čo podnikanie *vlastne* je a ako *fungujú* úspešné firmy.

DÔLEŽITÉ SÚ OTÁZKY, NIE ODPOVEDE

„Vzdelanie nie je odpoveďou na otázku. Vzdelanie je prostriedok na to, ako odpovedať na všetky otázky.“

– BILL ALLIN, SOCIOLÓG A AKTIVISTA V OBLASTI VZDELÁVANIA

VÄČšina kníh o biznise sa vás snaží naučiť, ako získať čo najviac *odpovedí*: techniky, ako urobiť to, metódy, ako dosiahnuť tamto. Táto kniha je iná. Nebude vám dávať odpovede, ale pomôže vám klásť lepšie *otázky*. Vedieť, čo je pri *každom* podnikaní kriticky dôležité, je prvý krok na ceste k dobrým obchodným rozhodnutiam. Čím viac budete vedieť o zásadných otázkach, ktoré

* CEO (chief executive officer) – výkonný riaditeľ.

si treba položiť v danej situácii, tým rýchlejšie budete schopní nájsť odpovede, ktoré vás posunú vpred.

PODSTATNÉ SÚ MENTÁLNE MODELY, NIE METÓDY

„Hranice môjho jazyka sú hranicami môjho sveta.“

– LUDWIG WITTGENSTEIN, FILOZOF A LOGIK

NA TO, ABY STE ZDOKONALILI svoje podnikateľské zručnosti, sa nemusíte naučiť úplne všetko – zvládnutím základov sa môžete posunúť prekvapivo ďaleko. Tieto základné koncepty podnikania nazývam *mentálnymi modelmi*. Vytvárajú pevnú konštrukciu, o ktorú sa môžete oprieť pri hľadaní správnych rozhodnutí.

Mentálne modely sú koncepty, ktoré predstavujú vaše chápanie toho, „ako veci fungujú“. Predstavte si, že šoférujete auto: čo očakávate, že sa stane, keď šliapnete na pedál vpravo? Keby auto náhle spomalilo, boli by ste veľmi prekvapení – má to byť predsa plynový pedál. Práve to je mentálny model – naša predstava, ako veci fungujú v reálnom svete.

Váš mozog si utvára mentálne modely automaticky na základe vzorov, ktoré vníma každodennou skúsenosťou. Často sa však stáva, že mentálne vzory, ktoré si sami vybudujete, nie sú úplne presné – skúsenosti a vedomosti každého jednotlivca sú limitované. Vzdelávanie je jeden zo spôsobov, ako sa tieto mentálne modely dajú spresniť – osvojením vedomostí a životných skúseností iných. Kvalitné vzdelanie nám pomáha naučiť sa pozeráť na svet novým, užitočnejším spôsobom.

Veľa ľudí si napríklad myslí, že „založiť si vlastnú firmu je riskantné“, alebo že „na to, aby ste mohli začať podnikáť, musíte mať dokonale premyslený podnikateľský plán a potrebujete si požičať veľa peňazí“, prípadne, že „biznis je o tom, s kým sa poznáte, a nie o tom, čo viete“. Každá z týchto fráz je len mentálny model – spôsob opisu toho, ako svet funguje –, nie však úplne presný. Keď trochu opravíte svoje mentálne modely, umožní vám to zamyslieť sa nad tým, čo robíte, oveľa jasnejšie, čo vám následne pomôže lepšie sa rozhodovať:

NEPRESNÝ MENTÁLNY MODEL	OPRAVENÝ MENTÁLNY MODEL
<i>Začať podnikať je riskantné.</i>	<i>Neistota je súčasťou každého podnikania, dá sa však ovládať a riziko je možné minimalizovať.</i>
<i>Na úspešné rozbehnutie firmy si musíte vypracovať dokonalý podnikateľský plán ešte predtým, ako začnete podnikať.</i>	<i>Písomný podnikateľský plán zohráva až druhoradú úlohu v chápaní rozhodujúcich funkcií podnikania a nezáleží na tom, ako dobre sa pripravíte, vždy nastanú nejaké prekvapenia.</i>
<i>Skôr než začnete budovať svoju firmu, musíte si zaobstarať veľké množstvo kapitálu.</i>	<i>Obstaranie finančných zdrojov je potrebné len vtedy, keď chcete uskutočniť niečo, čo by iným spôsobom nebolo možné (napríklad postaviť továreň).</i>
<i>Podnikanie nie je o tom, čo viete, ale o tom, s kým sa poznáte.</i>	<i>Osobné kontakty sú dôležité, ale ak ich chcete čo najlepšie využiť vo svoj prospech, potrebujete mať aj vedomosti.</i>

Po osvojení mentálnych modelov, ktoré uvádzam v tejto knihe, mnohí moji klienti zistili, že ich obraz o tom, čo je to podnikanie a ako funguje, nebol úplne presný – a že rozbehnutie vlastnej firmy sa im zdá oveľa jednoduchšie, ako si pôvodne mysleli. Namiesto márnenia drahocenného času a energie pocitmi strachu a panikárenia im naštudovanie týchto konceptov dalo slobodu, vďaka ktorej skoncovali s obavami a začali na sebe pracovať.

Táto kniha vám pomôže rýchlo zvládnuť základné princípy podnikania, takže budete môcť svoj čas a energiu venovať *robeniu* iných užitočných vecí: napríklad vytváraniu niečoho hodnotného, upútavaniu pozornosti, uzatváraní ešte väčšieho množstva obchodov, obslúženiu väčšieho počtu zákazníkov, postupu v kariére, zarábaniu väčšieho množstva peňazí alebo pokusu zmeniť svet.

Budete schopní nielen vytvoriť viac hodnôt pre iných a zlepšiť si svoju finančnú situáciu, ale bude vás to aj viac baviť.

MOJE „OSOBNÉ“ MBA

„Pevne verím, že sebazvdelávanie je jediným druhom vzdelávania, aké existuje.“

— ISAAC ASIMOV, BÝVALÝ PROFESOR BIOCHÉMIE NA BOSTONSKEJ UNIVERZITE, AUTOR VYŠE PÄTSTO KNÍH

UDIA SA MA ČASTO PÝTAJÚ, či mám MBA. „Nie,“ odpovedám, „ale študoval som v obchodnej škole.“ Ako študent na univerzite v Cincinnati som mal to šťastie, že som sa mohol zúčastniť na programe Honors-PLUS Carla H. Lindnera, čo je v podstate MBA na bakalárskej úrovni. Tento program bol bohato financovaný cez štipendiá, vďaka čomu som mal jedinečnú možnosť absolvovať väčšinu z toho, čo sa učí na vysokých obchodných školách, bez toho, aby som sa musel zadlžiť.

Táto časť opisuje históriu vzniku Osobného kurzu MBA ako projektu. Možno to bude pre vás poučné, ale primárna hodnota tejto knihy sa neodvíja od môjho osobného pozadia. Ak vás moja cesta nezaujíma, môžete ju preskočiť a pokračovať lekciami *Ako používať túto knihu*.

Zároveň som nastúpil „rýchlu cestu korporátnej kariéry“. Vďaka kooperatívne vzdelávaciemu programu Univerzity v Cincinnati som sa počas druhého ročníka štúdia dostal na pozíciu v manažmente spoločnosti patriacej do rebríčka *Fortune 50* – Procter&Gamble. Keď som v roku 2005 ukončil štúdium, ponúkli mi v P&G miesto asistenta manažéra obchodnej značky v divízii Home Care – čo je post tradične vyhradený pre absolventov top programu MBA.

Na začiatku posledného semestra na univerzite som venoval štúdiu menej pozornosti a začal som sa viac zameriavať na svoju budúcnosť. Uvedomoval som si, že moje budúce zamestnanie si bude vyžadovať solídne vedomosti v oblasti biznisu – väčšina mojich kolegov a manažérov bude mať titul MBA, ktorý získali v najprestížnejších školách. Chvilu som uvažoval, či sa nezapíšem na nejaký MBA program, nemalo však pre mňa veľký zmysel snažiť sa o dosiahnutie drahého diplomu len preto, aby som získal prácu, ktorú som už vlastne mal. Hovoril som si, že úlohy, za ktoré budem zodpovedný, budú dosť náročné aj bez toho, aby som si k nim ešte pridával bremeno externého štúdia MBA.

Pri zvažovaní všetkých možností som si spomenul na kariérnu radu, ktorú mi dal Andy Walter, prvý zástupca riaditeľa, pod ktorého som patril v P&G: „Ak investuješ čas a energiu, ktoré by si vynaložil na štúdium MBA, do odvádzania kvalitnej práce a zdokonaľovania svojich schopností, budeš rovnako úspešný.“ (Andy nemá titul MBA – vyštudoval na univerzite elektrotechnické inžinierstvo. Dnes je jedným z vrcholových globálnych IT manažérov spoločnosti a je zodpovedný za vedenie najväčších projektov v P&G.)

Nakoniec som sa rozhodol vynechať obchodnú školu, nie však obchodné vzdelanie. Namiesto toho, aby som sa zapísal na program MBA, vyhol som sa učebniciam a siahol som po knihách, aby som si začal vytvárať svoje „osobné“ MBA.

SAMORIADENÝ RÝCHLOKURZ BIZNISU

„Mnoho samoukov často predstihne doktorov, profesorov či bakalárov z najrenomovanejších univerzít.“

— LUDWIG VON MISES, RAKÚSKY EKONÓM,

AUTOR KNIHY *KONAJÚCI ČLOVEK* (HUMAN ACTION)

VŽDY SOM BOL ZANIETENÝ ČITATEĽ. No väčšina z toho, čo som čítal predtým, ako som sa rozhodol naučiť všetko o biznise, bola beletria. Vyrastal som v New London, malom farmárskom mestečku v severnom Ohio, kde je hlavným hospodárskym odvetvím poľnohospodárstvo a ľahký priemysel. Moja matka je knihovnička v detskej knižnici, otec bol učiteľom prírodovedných predmetov v šiestom ročníku základnej školy, neskôr sa stal riaditeľom. Knihy tvorili veľkú časť môjho života, nie však biznis.

Pred nástupom do prvého reálneho zamestnania som nevedel takmer nič o tom, čo sú podniky a ako fungujú, okrem toho, že sú to miesta, kam ľudia chodia každý deň, aby dostali výplatu. Vôbec som nerozmýšľal o tom, že spoločnosti ako Procter&Gamble tu existovali už aj predtým, ako som sa v nich uchádzal o prácu, ktorá ma strhla do korporátneho sveta.

Práca v P&G bola sama osebe štúdiom. Už len sama veľkosť a rozsah pôsobnosti tejto spoločnosti – nehovoriac o komplexnosti, akú si vyžadovalo riadenie takéhoto veľkého podniku – boli nad moje chápanie. Počas prvých troch rokov môjho pôsobenia v P&G som sa zúčastňoval na rozhodovaní na všetkých úsekoch podnikového procesu: od vývoja nových produktov cez zvyšovanie výroby, alokáciu miliónov dolárov na marketing až po zabezpečovanie distribúcie do sietí obchodných reťazcov ako Walmart, Target, Kroger či Costco.

Ako asistent manažéra značky som viedol tímy tridsiatich až štyridsiatich zamestnancov P&G, zmluvných dodávateľov a agentúrneho personálu – projekty, plány a priority každého z nich boli navzájom protichodné. Súperenie bolo tvrdé, tlak obrovský. Dodnes žasnem nad tým, koľko tisíc odpracovaných hodín, miliónov dolárov a náramne komplexných procesov je potrebných na to, aby sa v regáli miestneho supermarketu objavila obyčajná fľaša s prostriedkom na umývanie riadu. Všetko od jej tvaru až po vôňu čistiaceho prostriedku je optimalizované – vrátane textu na kartónovej škatuli, v ktorej ju dodávajú do obchodu.

Práca v P&G však nebola jedinou vecou, na ktorú som vtedy myslel. Moje rozhodnutie neštudovať v obchodnej škole, ale vzdelávať sa sám, postupne prerástlo z vedľajšieho zámeru do formy menšej posadnutosti. Každý deň som bol schopný tráviť hodiny a hodiny čítaním, študovaním a hľadaním ďalších a ďalších vedomostí, ktoré by mi pomohli lepšie pochopiť, ako funguje svet biznisu.

Namiesto toho, aby som leto po promócií využil na oddych a dovolenku, trávil som celé dni v miestnom knihkupectve medzi regálmi s biznis literatúrou a snažil som sa prijať čo najviac vedomostí. Keď som v septembri 2005 začal oficiálne pracovať na plný úväzok v P&G, mal som už prečítané stovky kníh z každého vedného odboru, ktorý sa vyučuje v obchodných školách, ako aj z odborov, ktoré väčšina škôl nepokrýva, ako napríklad psychológia, prírodné vedy alebo systémová teória. Keď napokon nadišiel môj prvý deň v P&G, cítil som sa pripravený rozhodovať o stratégiách podniku po boku najlepších odborníkov.

Ako sa neskôr ukázalo, moje sebazvdelávanie mi poslúžilo veľmi dobre – odvádzal som hodnotnú prácu, uskutočňoval som veci a získaval som dobré hodnotenia. Čas však plynul a ja som si uvedomil tri dôležité veci:

1. *Veľké spoločnosti napredujú pomaly.* Dobré nápady sú často odsúdené na zánik už v zárodku jednoducho preto, lebo musia byť schválené veľkým počtom ľudí.
2. *Šplhanie po korporátnom rebríčku je prekážkou, ak chcete odvádzat skvelú prácu.* Chcel som sa viac zamerať na to, aby som všetko zvládol a robil to čoraz lepšie, namiesto toho, aby som si stále budoval pozíciu na povýšenie. Politika a boje o pozície sú nevyhnutnou súčasťou každodennej skúsenosti pri práci vo veľkom podniku.
3. *Frustrácia vedie k vyhoreniu.* Chcel som si užívať každodennú skúsenosť v práci, namiesto toho som sa však cítil, akoby ma každý deň šlahali bičom. Začalo to negatívne pôsobiť na moje zdravie, šťastie aj vzťahy. Čím dlhšie som zostával v korporátnom svete, tým viac som si bol istý tým, že ho chcem opustiť. Zúfalo som chcel pracovať na svojich vlastných úlohách, podnikat vo svojej vlastnej firme.

ZRNO A PLEVY

„Dôležité je, aby študenti vniesli do svojho štúdia trochu uličníctva, nepodkutej straty rešpektu; nie sú tu predsa na to, aby uctievali to, čo je už známe, ale aby kládli otázky.“

— JACOB BRONOWSKI, SPISOVATEĽ, AUTOR KNIHY
VZOSTUP ČLOVEKA (THE ASCENT OF MAN)

AK JE NIEČO, V ČOM SOM NAOZAJ DOBRÝ, tak je to moja schopnosť prijímať kvantá informácií a vyťahovať z nich to podstatné. Lenže i tak... „prelúskat“ obrovské množstvo dostupných informácií z oblasti obchodu a biznisu bolo veľkou výzvou: každý rok vychádzajú tisíce nových kníh, časopisov a webové stránky každý deň chrlia nové poznatky. Niektoré publikované informácie sú užitočné, ale väčšina nie je.

Rané začiatky mojej rešerše však boli celkom náhodné – jednoducho som zašiel do kníhkupectva a zobral som si z police knihu, ktorá sa mi zdala zaujímavá. Aby som našiel jednu dobrú knihu, musel som sa prehrýzť cez desať ďalších; väčšinou to boli narýchlo zostavené texty od rôznych poradcov, ktorým skôr záležalo na tom, aby si vytvorili tristostranovú vizitku, ako na tom, aby poskytli čitateľovi užitočné informácie.

Žasol som: koľko z toho – a bolo tam toho *veľa* – budem *skutočne* potrebovať? Ako mám oddeliť hodnotné informácie od balastu? Nemám tak veľa času, začal som preto hľadať nejaký „filter“: niečo, čo by ma nasmerovalo k užitočným vedomostiam a umožnilo mi vyhnúť sa balastu. Čím viac som však hľadal, tým viac som prichádzal na to, že taký filter neexistuje, a tak som sa rozhodol, že si vytvorím svoj vlastný.

Začal som si značiť, ktoré zdroje sú užitočné a ktoré nie, a tieto zistenia som publikoval na svojej internetovej stránke. Slúžili mi ako archív a zároveň dobrý zdroj pre tých, ktorých to zaujímal. Bol to osobný projekt, nič viac: bol som len čerstvým absolventom univerzity, ktorý sa snažil urobiť všetko preto, aby sa naučil niečo užitočné, a publikovanie toho, čo som zistil, ako aj sprístupňovanie informácií ostatným sa mi zdalo rozumným využitím času a energie.

V jedno osudové ráno sa však môj *Osobný kurz MBA* nečakane dostal na verejnosť a môj život sa navždy zmenil.

OSOBNÝ KURZ MBA SA STAL GLOBÁLNYM

„Ten, kto najvýstižnejšie opíše problém,
ho pravdepodobne aj vyrieši.“

— DAN ROAM, AUTOR KNIHY NÁPADY NA SERVÍTKE (THE BACK OF THE NAPKIN)

KREM ČÍTANIA KNÍH som navštevoval niekoľko stoviek blogov o biznise. Niektoré z najlepších myšlienok boli publikované na internete už mesiace (alebo roky) predtým, ako sa objavili v tlači, a ja som si ich chcel prečítať čo najskôr, ako to bolo možné.

Jeden z blogerov, ktorého som so zánietením sledoval, bol Seth Godin. Najpredávanejší autor kníh ako *Povolený marketing* (Permission marketing), *Fialová krava* (Purple Cow), *Nenahraditeľní* (Linchpin) a jeden z prvých úspešných odborníkov na online marketing. Seth sa špecializuje na odvážne výroky vyjadrujúce veľké myšlienky, ktoré sú formulované tak, aby človeka vyzývali robiť viac, robiť lepšie, skúmať status quo a robiť veci ináč.

V jedno výnimočné ráno Seth komentoval čerstvú správu, ktorá vyšla v novinách:

Harvard zrušil prijatie 119 nových študentov MBA¹. Títo potenciálni študenti eticky sporným spôsobom neoprávnene prenikli do zoznamu prijatých uchádzačov o štúdium na internetovej stránke Harvardovej univerzity, aby získali informácie o tom, v akom stave sa nachádzajú ich prihlášky, ešte predtým, ako boli oficiálne rozoslané potvrdenia o prijatí. Táto udalosť sa rýchlo stala mediálnou senzáciou a zvrhla sa do búrlivej diskusie o tom, či študenti MBA prirodzene inklinujú ku lži, k podvádzaniu a ku kradnutiu, alebo ich to učia práve obchodné školy.

Namiesto pobúrenia nad zlým správaním uchádzačov mal Seth (ako sa od neho dalo čakať) trochu iný pohľad na vec: Harvard týmto študentom vlastne venoval dar. Tým, že anuloval ich žiadosti, dal im jednu veľkú príležitosť: univerzita im ušetrí 150 000 dolárov a dva roky života, ktoré by strávili naháňaním sa za bezcenným kusom papiera. „Je pre mňa ťažko pochopiteľné,“ píše, „prečo by získavanie titulu MBA malo byť lepšou investíciou času a peňazí, ako nadobúdanie reálnych skúseností, skombinované so zánieteným prečítaním tridsiatich až štyridsiatich kníh.“

„Fíha!“ pomyslel som si. „Veď to je presne to, čo robím ja!“

V priebehu nasledujúcich dvoch dní som vytvoril zoznam kníh a zdrojov, ktoré som považoval za najprínosnejšie pre svoje samoštúdium, uverejnil som ich na svojom blogu, kde som umiestnil link na Sethov príspevok, aby ho

mohol nájsť každý, kto by chcel vedieť, ako postupovať. Potom som napísal stručný e-mail Sethovi a poslal som mu link na svoj blog.

O dve minúty nato sa link objavil na Sethovom blogu a presmerovával ľudí na môj zoznam odporúčaných kníh. Vzápätí na moju internetovú stránku doľahla záplava čitateľov z celého sveta.

Populárne blogy, zaoberajúce sa témami osobného rozvoja a zvyšovania výkonnosti, ako napríklad *lifehacker.com*, sa tiež chytili tohto príbehu a postupne sa začal šíriť do sociálnych médií, na stránky ako Reddit, Digg či Delicious. V priebehu prvého týždňa existencie *Osobného kurzu MBA* navštívilo môj malý kútik na internete tridsaťtisíc ľudí, aby sa pozreli na to, čo robím. Ba čo viac, začali so mnou aj komunikovať.

Niektorí sa ma pýtali, kde majú začať. Iní mi ponúkali skvelé knihy, ktoré čítali a ktoré by mi mohli pomôcť pri štúdiu. Bolo aj zopár takých, ktorí tvrdili, že celý projekt je naivný a že len zbytočne márnim čas. Napriek tomu som vo voľnom čase naďalej pokračoval v čítaní, študovaní a rozvíjaní konceptu *Osobného kurzu MBA* a hnutie biznis sebazvedelávania sa začalo nabaľovať ako snehová guľa.

„Manifest osobného kurzu MBA“, vyhlásenie, ktoré som napísal pre začiatočníkov, aby lepšie pochopili, o čom celý projekt vlastne je, si prečítali státisíce čitateľov z celého sveta a doteraz stále patrí do top desiatky manifestov publikovaných za posledných päť rokov na portáli *ChangeThis.com*. Zoznam odporúčanej literatúry k *Osobnému kurzu MBA* priblížil čitateľom časopis *Business Week*, kde bol pravidelne aktualizovaný na základe výsledkov mojich najnovších každoročných výskumov, ku ktorým som dospel od roku 2005. Tisíciky študentov samoukov v oblasti biznisu z celého sveta dennodenne pomáhali jeden druhému učiť sa a odborne rásť na fórach komunity PMBA*.

V prekvapivo krátkom čase prerástol *Osobný kurz MBA* z vedľajšieho projektu jedného človeka do významného globálneho hnutia. Od roku 2005, kedy vznikla webová stránka *personalmba.com*, ju navštívili milióny čitateľov. O projekte navyše informovali v novinách *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Financial Times*, *Time*, *Fortune*, *Fast Company* a *Bloomberg Businessweek*, písali o ňom v stovkách ďalších dôležitých periodík a tiež na nezávislých weboch. Koncom roka 2008 som odišiel z P&G, aby som sa mohol naplno sústrediť na svoj výskum, písanie a aby som vylepšil *Osobný kurz MBA*.

Hoci som sa tešil z úsilia, ktoré som vynakladal na rozvoj celosvetovej komunity PMBA, zároveň som si uvedomoval, že samotné poskytovanie zoznamu odporúčanej literatúry nestačí. Ľudia čítajú knihy o biznise, aby riešili svoje špecifické výzvy alebo aby sa zdokonaľovali nejakým „hmatateľnejším“

* PMBA – Personal MBA (Osobný kurz MBA).

spôsobom. Títo ľudia hľadajú riešenia a zoznam kníh, hoci hodnotných, im predsa len toľko neprinesie.

Knihy samotné nie sú také dôležité ako myšlienky a vedomosti, ktoré obsahujú, a množstvo mojich čitateľov ich začalo zanedbávať, lebo v nich často museli listovať dlhé hodiny, kým sa dopracovali k tomu, čo potrebujú. Mnohí čitatelia *Osobného kurzu MBA* začali s veľkým nadšením, po prečítaní niekoľkých kníh to však vzdali – cesta k odmene za úsilie bola príliš dlhá a často do nej zasahovali nároky na pracovisku i v súkromnom živote.

Aby som týmto ľuďom pomohol, musel som urobiť niečo viac.

MUNGEROVE MENTÁLNE MODELY

„Myslím, že je nepopierateľné, že ľudský mozog pracuje na základe určitých modelov. Cieľom je, aby váš mozog pracoval lepšie ako mozog niekoho iného tým, že pochopí najzákladnejšie modely – tie, ktoré vykonajú najviac roboty.“

– **CHARLES T. MUNGER**, MULTIMILIONÁR, OBCHODNÝ PARTNER
WARRENA BUFFETTA A VICEPREZIDENT BERKSHIRE HATHAWAY

PRVÝ LETMÝ POHĽAD do budúcnosti *Osobného kurzu MBA* sa mi naskytol vtedy, keď som objavil dielo Charlesa T. Mungera. Charlie sa narodil v Omahe, v štáte Nebraska, krátko pred vypuknutím Veľkej hospodárskej krízy. Ako mladík sa v strednej škole ulieval z atletiky, aby mohol čítať knihy a uspokojiť tak svoju neuhasiteľnú zvedavosť, prameniáciu z túžby dozvedieť sa, ako funguje svet. Jeho prvou skúsenosťou s biznisom bol rodinný obchod s potravinami, v ktorom pracoval za 2 doláre na deň.

V roku 1941 ukončil strednú školu. Po dvoch rokoch štúdia matematiky a fyziky na Michiganskej univerzite vstúpil do služieb vojenských vzdušných síl, kde sa vycvičil za meteorológa. V roku 1946, po tom, ako opustil armádu, ho prijali na Harvardovu právnickú školu napriek tomu, že nemal ukončený titul bakalára – v tom čase sa to ešte nevyžadovalo.

Charlie ukončil štúdium na Harvardovej právnickej škole v roku 1948 a nasledujúcich sedemnásť rokov sa venoval advokátskej praxi. V roku 1965 opustil advokátsku kanceláriu, ktorú sám založil, aby mohol rozbehnúť investičné partnerstvo, ktoré prekonávalo trh so 14 percentami ročného hospodárskeho rastu po celých štrnásť rokov – čo bol prekvapivý rekord na to, že nemal žiadne oficiálne obchodné vzdelanie.