

## TRETIA KAPITOLA

### **Likvidátori, správcovia a budovatelia**

Hned ako máte potrebný kapitál pohromade je samozrejmým ďalším krokom vstup do podnikania. Podnikatelov možno zhruba rozdeliť do troch kategórií alebo tried – na likvidátorov, správcov a budovateľov. Likvidátori a budovatelia sa nevyskytujú príliš často. Väčšina podnikatelov patrí do kategórie správcov.

Likvidátorom je ten, kto je príliš lenivý alebo neschopný a nedokáže zabrániť, aby jeho podnik nezbankrotoval. Nemá ani poňatia o dosahovaní čistého zisku. Pokial nie je po ruke niekto, kto by podnik od neho prevzal, nechá ho bežať ďalej tak, ako ide, dokiaľ neskončí bankrotom.

Správcovia sú spokojní, keď sú krôčik pred likvidátormi. Nerobia o nič viac, ako je potrebné na získanie dostatočného zisku pre udržanie podniku v chode. Títo ľudia sú príliš zaneprázdení rutinnou prácou a nesnažia sa uvažovať o raste. Výsledkom je, že podnik nevyhnutne stagnuje.

Budovatelia majú pôvod v inom rode. Ich jediným cieľom je zdokonaľovanie a rozširovanie ich podniku.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Sústavne vyhľadávajú príležitosti k rastu. Zakladajú výkonné organizácie s najlepšími mozgami a zariadením, ktoré možno získať. Neváhajú si pozvať na pomoc špecialistov, keď je to potrebné. Snažia sa zo všetkých sôl nájsť nové cesty pre dlhodobú perspektívu.

Cieľom tejto knihy je povzbudit podnikateľov, ktorí patria do kategórie správcov, aby sa dostali do triedy budovatelia. Príliš mnoho z nich je so svojím osudem správcu spokojných. Z roka na rok je jedinou ich starostou prežiť.

Podnikanie ako také neznamená samo o sebe budovanie podniku. Ani výroba a predaj statkov nie je podnikaním; pokial ich výsledkom nie je zisk, všetko končí bankrotom. Iba taký podnik, ktorý produkuje dosť zisku na to, aby sa udržal, môže byť označený za podnik; ale pokial nerastie, je ten, čo je na jeho čele iba správcom a nie budovateľom podniku.

Inými slovami: obývať dom nie je to isté ako dom postaviť. Medzi udržovaním podniku v prevádzke a budovaním podniku je podstatný rozdiel. Budovanie podniku má osobité techniky. Podnik začína rást vtedy, keď poskytuje zákazníkom lepšie služby, predáva spoľahlivé výrobky, znižuje náklady, uplatňuje dobrú reklamu, lepšie marketingové metódy a dokonalejší popredajný servis, zvyšuje výkonnosť zdokonalovaním organizácie, dokáže plne uspokojovať stálych zákazníkov a získavať nových. Stručne povedané rastie tým, že si sústavne zachováva svoju tvorivosť.

Mnoho podnikateľov sa presvedčilo, že samotná tvrdá práca na úspech nestačí. Úspech sa nedá dosiahnuť len prácou. Potrebujete k tomu niečo naviac – tú dodatočnú schopnosť, ktorá vás zaraďuje do extra triedy. A tá je podstatnou vlastnosťou budovateľov podniku.

Podľa toho istého pravidla ani zdatnosť nie je iba výsledkom húževnejšej práce. Vyplýva z úsilia na dosiahnutie lepších výsledkov s vynaložením menej práce. Ľudia, ktorí všetku svoju energiu a všetok čas spotrebujú na rutinné práce, môžu sice svoj podnik udržať v prevádzke, ale nebudú ho rozvíjať, pretože im už nezostáva čas na tvorivosť.

Verím tomu, kto kedysi povedal, že existuje správny druh lenivosti. Keď bol americký vynálezca Thomas Edison mladý, obvinil ho jeho šef z lenivosti preto, že zstrojil stroj, ktorý mu pomáhal pri jeho práci. Edison však neboli lenivý – bol tvorivý.

V Brémach je kaviareň známa pod menom Kaviareň u siedmich pecúchov. Je stará a prosperujúca. Legenda o siedmich pecúchoch hovorí:

"Žili kedysi siedmi bratia, ktorých nazývali pecúchmi preto, že nerobili nič tak, ako bolo zvykom. Blízko svojho domu našli prameň, pretože boli príliš leniví na to, aby nosili vodu z rieky, ako to robili ostatní. Okolo svojho domu postavili hrádzu, pretože boli príliš leniví pri povodniach vynášať veci z domu. Vydláždili si cestu, pretože boli príliš leniví, aby vytahovali z blata svoj rebriniak, keď v ňom uviazol. Pred svojím domom zasadili stromy, pretože boli prí-

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

liš leniví chodiť sa na ne dívať do lesa. Vo svojom dome usporiadali všetko tak, aby mali všetko na dosah a némuseli sa príliš namáhať."

Tento starý príbeh ukazuje, že existuje správny spôsob ako byť lenivým. Tí siedmi bratia neboli skutočnými pecúchmi. Rovnako ako Edison aj oni boli tvoriví. Mohli z nich byť veľkí budovatelia podnikov.

Zlyhanie industrializácie v Rusku dokázalo, že stroje samé o sebe nič nedokážu. Doviezli moderné strojové zariadenia a postavili veľké fabriky a oceliarne. Celý gigantický projekt zlyhal preto, že Rusko nemalo budovateľov podnikov, a aj keby tam boli, vtedajší politický systém by znemožnil ich pôsobenie.

Pred mnohými rokmi prevládala predstava, že na vybudovanie solídneho podniku stačí zariadenie a systém. V tom čase sa slovo "systém" používalo na vyjadrenie výkonnosti. No od tých čias sme sa naučili, že pokial systém nie je riadený tvorivým spôsobom, nakoniec sa zbyrokratizuje. Miesto toho, aby produkoval zisk, skončí stratou. Nerobiť nič okrem rutinnej práce neprivedie podnik k rastu. Preto zariadenie a systém samé o sebe nie sú postačujúce.

V každej spoločnosti je vela rutinnej práce, ktorú je treba urobiť, či už dobre alebo zle. Ale ak chcete viesť dobrú spoločnosť ďalej a nadalej ju budovať, musíte si nájsť čas na tvorivú prácu.

Ked spoločnosť prestane robiť niečo viac ako rutinnú prácu, začína sa klízať po vyjazdených koľajach. To čo spoločnosť vedie k rastu, je sústavné zdokona-

ľovanie. A na tomto mieste je potrebné pripomenúť, že aj rutinnú prácu možno zdokonalovať.

Vedúci podniku si musia nájsť čas na premýšľanie a tvorivú prácu aj napriek tlaku rutinnej práce a záväzkov. Oni jediní majú schopnosť aj moc zdokonalovať. Nemali by sa však nikdy uzatvárať pred myšlienkami a nápadmi svojho personálu.

Rast spoločnosti je závislý od ľudí, ktorí stoja na ich čele; ľažko si predstaviť rast spoločnosti proti ich vôlei. Ak sú šéfovia spokojní s tým, ako sa veci vyvíjajú, ostatní sa uspokoja tiež a popud na zvyšovanie výkonnosti a na rast nevyjde zo žiadneho miesta. Zisky sú plodom tvorivej práce. V podniku môže byť dostatok rutinnej práce, aby udržala v činnosti tí-sícky zamestnancov, a napriek tomu nevyprodukujú nijaký čistý zisk.

Ked' založíte malý podnik, väčšinu rutinnej práce musíte vykonávať sami, až kým si nemôžete dovoliť zamestnať dosť pracovníkov. Musíte byť všeumelcami, a napriek tomu si musíte nájsť čas na to, aby ste myseleli a pracovali tvorivým spôsobom.

Ked' váš podnik začne rást – a to celkom isto bude, pokial uplatníte tvorivosť – musíte zamestnať viac ľudí, aby ste sa mohli sústrediť na osvojenie si umeňia riadiť a budovať podnik. Ak sa budete naďalej zamestnávať rutinnou prácou, začne váš podnik chradnúť. Stretával som sa s tým vždy znova a znova.

## Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

---

Keď som sa spýtal jedného mladíka, prečo jedno z našich nových priemyselných odvetví podlahlo zahraničnej konkurencii, odpovedal: "Stalo sa tak preto, že anglické dielne prerástli ľudí, ktorí ich prevádzkujú." Bola to múdra odpoveď.

Čo tým chcel povedať? Mnoho priemyselných podnikov v Anglicku začínalo ako malé dielne, ktoré sa premenili na továrne. Ale ľudia na ich čele stále uplatňovali svoju dielenskú mentalitu i v podmienkach továrenskej veľkovýroby. O moderných metódach riadenia, hromadnej výrobe, organizácii, výchove personálu, predaji a reklame nevedeli prakticky nič. Preto nedokázali držať krok so zmenami, keď ich továrne dosiahli hranice svojej kapacity. Mnoho z nich zbankrotovalo.

Keď podnik rastie, musí ten, kto ho vedie, rást spolu s ním. Musí sa naučiť zvýšený rozsah podnikania zvládnut. Čím je podnik väčší, tým závažnejšie záležitosti vyžadujú pozornosť riaditeľa. Zdá sa to byť samozrejmé, avšak príliš mnoho úradníkov to ignoruje.

Sú takí ako Carranza, ktorý bol krátky čas prezidentom Mexika. Hovorilo sa o ňom, že "bol veľkým mužom pre malé veci a malým mužom pre veľké veci." Výsledkom bolo, že na poste prezidenta sa dlho neudržal.

Pri budovaní podniku musíte mať moderné zariadenie. Nie je potrebné osobitne zdôrazňovať, že zastarané zariadenie nikdy nepomáha podniku k rastu. Rutinná práca musí byť zdokonaľovaná, z času na

čas redukovaná a musí byť pod prísnym dohľadom. Tvorivé myslenie na podporu rastu musí byť po-nechané tým, čo sú na čele spoločnosti.

Kým sa začne stavať dom, musí architekt narysovať jeho plány. Až potom začnú pracovať podľa projektu robotníci, ktorí uplatňujú rôzne zručnosti a naj-rozličnejšie materiály. Vybudujú sa základy domu a postupne sa umiestnia správne veci na správne miesta, až je dom dokončený.

Pri budovaní podniku však dosahujeme len zriedkavo, ak vôbec, takú mieru presnosti a predví-davosti. Aj tu sa uplatňujú ľudia aj veci. Ľudia však neprichádzajú v štandardných veľkostach. Všetci ne-myсли rovnako, necítia rovnako, nevyzerajú rovnako a nemajú radi rovnaké veci. Dostávame sa aj do styku s verejnosťou, nad ktorou môžeme dosiahnuť len obmedzenú mieru kontroly. Musíme preto rátať s mnohými premennými. Naša práca je oveľa obtiaž-nejšia ako práca realizátora stavby.

Budovanie podniku začína zriedkavo, pokial vôbec, zostavením uceleného plánu, od bûdky až po mra-kodrap. Pôsobia tu poradci, ktorí vám povedia ako začať podnikať, ale nie ako budovať podnik. Schop-nosť budovať podnik prichádza so skúsenosťami a tvorivými nápadmi, ktoré sú experimentálne overo-vané pri pochode. Veľa cukrovinkárskych a potravi-nárskej podnikov začínalo v malých kuchynkách a za pomoci tvorivej invencie sa vyvýjali na obchody, továrne, poprípade až na organizácie s celosvetovou pôsobnosťou.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Budovateľ podniku je pri svojom postupe donútený neustále sa učiť. Musí študovať, experimentovať, prispôsobovať sa a rozvíjať sa – a to všetko pri zabezpečovaní chodu svojho podniku.

Budovateľ podniku sústreduje svoju pozornosť na **rast a zdokonaľovanie** – t. j. viacej podnikania a vyššiu výkonnosť. Pokúša sa, pokial možno denodenne, urobiť niečo pre zvýšenie predaja, zdokonalenie metód a organizácie a v pravidelných intervaloch zvyšovať úroveň výcviku a vybavenia. Uvažuje o svojom podniku ako o jednoliatom celku, nie v kategóriách jednotlivých oddelení, pretože jeho hlavná úloha je formulovať generálnu politiku podniku, tvorivo myslieť, a to isté podporovať aj u svojich podriadených. Pokial sa týmto úlohám nevenuje, je len podnikateľom – správcom a nie budovateľom podniku.

Ludia, ktorí chcú, aby ich podniky rástli, sa nesmú zaoberať len tými záležitosťami, ktoré sú im predkladané. Musia sa dívať nielen smerom von, ale aj dovnútra podniku. Musia vytvárať dobré meno firmy, nadvázovať kontakty, zisťovať preferencie zákazníkov, sledovať verejnú mienku, nové metódy podnikania a výroby a byť schopní sa rýchlo rozhodovať.

Podnikateľ by si mal každý týždeň a nie len raz do roka klásť otázku: "Ako môžem zdokonaliť výrobnú technológiu, znížiť náklady a zvýšiť zisk? Sú kľúčoví pracovníci na správnych miestach a pokial áno, podávajú uspokojivé výkony? Kto sa nezapája dostatočne do práce? Kde sú slabé miesta organizácie? Sú

dostupné lepšie zariadenia? Potrebujeme niektoré zariadenia vymeníť? Prejavuje sa niekde nadmerné plynkyvanie? Pokial áno, čo môžeme urobiť preto, aby sme ho znížili? Ako možno zlepšením reklamy zvýšiť predaj? Môžeme podnik rozšíriť zavedením nového výrobku? A máme na to dostačné kapacity a schopnosti?

Podnikatelia sa musia učiť riešiť svoje úlohy. Musia si vypestovať cit pre výber schopných, lojalných a veci oddaných ľudí, a čo je najdôležitejšie, musia ich dokázať motivovať, aby z nich dostali to najlepšie. Ako hovorí Ann Vickersová v rovnomennej novele Sinclaira Lewisa: "Ja som činorodý typ. Vždy chcem, aby pre mňa pracovali ľudia, ktorí vedia viac ako ja; ale ja ich chcem viest."

Andrew Carnegie, americký oceliarsky multimiliónár, kedysi povedal, že ako epitaf by si prial nápis: "Tu odpočíva človek, ktorý dokázal zhromaždiť okolo seba múdrejších ľudí, ako bol on sám." Mienil tým, samozrejme, tých, ktorí poznali lepšie technológiu výroby ocele. Pokial ide o budovanie podniku nebol ani jeden zo 43 spolupracovníkov Carnegieho taký talentovaný ako on.

Od ľudí, ktorí vybudovali veľké podniky, nemožno očakávať, že budú o nich, aj o všetkom čo sa tam robí, všetko vedieť. Musia sa ich naučiť riadiť a kontrolovať takým spôsobom, že zamestnávajú schopných a dôveryhodných ľudí, ktorí prevezmú značnú časť manažmentu na seba. Tak napr. Selfridge skladoval vo svojom obchodnom dome desaťtisíce najrôznejších

## *Δ Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

druhov tovaru. Podrobnosti sa v jeho podnikaní stali natol'ko rôznorodými a početnými, že bol nútený zamestnať viac ľudí, aby mu ho pomohli viesť. Samotného ho naplno zamestnávala jeho práca ako budovateľa podniku.

Občas sa stane, že niekto založí veľký honosný podnik na vratkých základoch a prakticky bez akejkoľvek organizácie. Sem tam sa v priestore nakrátko objavia podobní podnikatelia chatrných stavieb, aby pri najmenšom náznaku zhoršenia podmienok alebo miernej recesie, zasa zapadli.

Hatry v Anglicku, Stinnes v Nemecku, Kreuger vo Švédsku a Insull v Amerike sú názornými príkladmi slabých staviteľov. Vybudovali obrovské konglomeráty – nebotyčné stavby považované za solídne podniky. Ale netrvalo dlho a tieto obrovské štruktúry sa rozpadli, pretože boli postavené na chatrných základoch a ich organizácia nebola dosť kvalitná.

Mnoho silných a čestných ľudí získa dočasný úspech najmä vďaka agresívite a hlavatej zaľatosti. Sú despotickí, bezohľadní a provokujú k odplácaniu. Nemajú čas staráť sa o záujmy, názory alebo city ostatných. Idú cez mŕtvoly a takt považujú za slabosť. Všade okolo seba vidia nepriateľov, ktorí ich skôr alebo neskôr zničia. Títo ľudia patria tiež do kategórie staviteľov chatrných domov.

Praví budovatelia podnikov zabezpečujú stabilitu a výkonnosť vo vnútri svojich podnikov a za východzí bod navonok považujú šírenie dobrého mena firmy –

goodwillu, dokonca aj medzi konkurentmi, ktorí podnikajú v rovnakom odbore.

Pokiaľ majú šťastie a získajú majetok, musia byť vďační a pripustiť, že za svoje bohatstvo vďačia aj šťastiu. Nesmú klamať sami seba. Ak zachytili prichádzajúcu vlnu, ktorá nesie veľké podnikateľské príležitosti, môžu na nej plávať k úspechu. Musia však mať na pamäti, že ked vlna opadne a nastanú horšie časy, nesmú si dovoliť plačkať sa medzi strošotancami.

Z dlhodobého hladiska nebude ich úspech závisieť natol'ko od tvrdej práce a odvahy, ale skôr na ich poznanií ako budovať podnik. Ak sú zlými staviteľmi môžu vyletieť nahor ako raketa, ale tiež spadnúť naspäť ako meteor.

Čím vyššie podnikatelia mieria, tým ďalej by mali byť schopní dovidieť. Nemali by chytať jalce, keď o mielu ďalej po prúde môžu chytiť veľké hlavátky. Plavec na plachetnici potrebuje vidieť pred seba len na malú vzdialenosť, ale kapitán zaoceánskej lode musí mať istotu, že je pred ním voľná cesta najmenej do vzdialenosťí troch mil, pretože to je približne vzdialenosť potrebná na zastavenie jeho lode pri spätnom chode na plný výkon.

Schopní vedúci musia dokázať dobre odhadnúť ľudí aj veci; účtovník sa musí vyznať v číslach a úlohou mysliteľa je prichádzať s nápadmi. Preto by vedúci mali vedieť všetko o **Ľudskej prirodzenosti**.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Psychológovia klasifikujú ľudí do troch skupín – na motorický, mentálny a vitálny typ. Motorické typy vedia dobre zachádzať s materiálmi – neorganickými látkami. Mali by byť mechanikmi alebo inžiniermi. Mentálne typy sú intelektuáli, ktorí by sa mali stať odborníkmi. Ale vitálni ľudia dokážu zaobchádzať s ľuďmi. Sú najvhodnejšími typmi na miesta vedúcich. Sú schopními organizátormi, dokážu delegovať právomoci a sú zdatnými nadriadenými, ktorí dokážu motivovať svojich podriadených k dobrým výkonom.

Dobrí vedúci sú mužmi činu, no väčšinou nie sú dobrými rečníkmi. Najschopnejší podnikateľ, akého som kedy poznal, Theodore N. Vail, ktorý položil základy amerického telekomunikačného systému, bol mužom mála slov. Skôr mrmlal, ako rozprával. Nikdy v živote nepredniesol prejav. Avšak každopádne predstavoval muža činu.

Dobrí vedúci sa vyznačujú tým, že vedia čo **robiť**. Na konferenciách toho väčšinou veľa nenarozprávajú a nemajú strach z názorov druhých. Sú vynaliezaví, no nie sú rojkovia. Sústavne sa zaoberajú len jediným: **čo urobiť** najprv a **ako** to urobiť čo **najpraktickejšie**.

V poradí dôležitosti nasleduje znalosť **financií**. Je dôležité vedieť, prečo je v poradí až na druhom mieste po znalosti ľudskej prirodzenosti. Mnohé podniky pochovali ľudia, ktorí sa vyznali vo financiách, ale boli celkom neschopní zaobchádzať s ľuďmi. To je rozhodne dôležitejšie, ako byť odborníkom na burzu

alebo finančný trh, pretože reálne – nie papierové – zisky sú spravidla výsledkom znalostí ľudí.

Dobrí vrcholoví vedúci vedia ako donútiť peniaze k práci. Vedia, že pre tých, ktorí dokážu peniaze využiť, nie je nič lacnejšie ako peniaze. Vedia, kedy si majú peniaze vypožičať alebo predať akcie. Platia vždy načas, neprezásobujú sa a udržiavajú úvery na zdravej úrovni.

Zameriavajú sa na stále vytváranie rezerv a zotrvačníkov investovaného kapitálu. Sú pripravení na roky hospodárskeho poklesu a vedia, že spoločnosť, ktorá nešetrí, nie je bezpečným podnikom. Do svojich podnikov vkladajú naspäť slušný podiel zo svojich ziskov. Nedriemu a včas robia opatrenia proti poklesu obchodov. Nedovoľujú svojmu optimizmu, aby ich vohnal do krátkozrakého hazardu. Vedia, že je dôležité mať dobré meno a dôveru báňk. Dosiaľ som sa nikdy nestretol s niekým, kto by viedol vojnu s bankami a súčasne sa snažil budovať stály podnik. Banky sú príliš mocné a veľmi užitočné na to, aby ste si ich mohli znepriateľiť. Uvážliví ľudia to vedia.

Ako vidíte medzi likvidátormi, správcami a budovateľmi je veľký rozdiel. Budovateľom podniku je ten, kto založí trvalý podnik a viedie ho k **rastu**.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

