

## SIEDMA KAPITOLA

### **Metódy budovania podniku**

V podnikaní, rovnako ako v športe, literatúre alebo v umení môžete dosiahnuť úspech štúdiom metód, ktoré priviedli víťaza na vrchol. Vo svete podnikania zohráva síce určitú rolu tiež prvok príležitosti, ale samotná príležitosť nikdy nedokáže vytvoriť trvácy podnik. Príležitosť môže spoločnosti poskytnúť dočasný podnet, ale sústavne udržiavať ju nedokáže. Tí, ktorým štastie dopomôže k majetku, či už v podnikaní alebo v Monte Carle, spravidla ho celý, ak nie ešte viacej, opäť stratia vinou smoly.

Za každým úspešným budovateľom podniku sú vždy ukryté nové myšlienky alebo metódy. Aj tu hrajú rolu určité osobné vlastnosti, ako sú vedomosti, sila charakteru, rýchlosť rozhodovania a zdravý úsudok. Práve tak, ako je dokonalá budova postavená z kvalitných materiálov za pomoci najrôznejších zručností, aj trvácy podnik je postavený na správnych výrobkoch, metódach a ľudoch.

Pre začiatočníkov, ktorí sa chcú stať úspešnými podnikateľmi, nie sú k dispozícii žiadne hotové projekty ani pravidlá hry. Vyzerá to tak, že kariéru mô-

## *Āčka Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

žete nastúpiť kdekolvek, v ktoromkoľvek čase a najrozličnejšími spôsobmi. Rozhodujúcim bodom, v ktorom spočíva základ úspechu, je, aby vaše myšlenie bolo prístupné novým myšlienkom. Okolo nás sa sústavne vznáša množstvo myšlienok, ale len zriedkavo sa objavuje myšlenie, pripravené ich priať a premeniť ich na úspešné podnikanie.

Pozrime sa bližšie na metódy niekolkých úspešných budovateľov podnikov v minulosti.

Britský vydavateľ a publicista Northcliffe začína každé ráno pracovať o pol šiestej. Bol tvorivý a súčasne pracoval s akousi zanovitosťou. Nakoniec sa stal najúspešnejším vydavateľom svojej generácie.

Tajomstvom jeho úspechu bola iniciatíva, jeho schopnosť objavovať čo ľudí zaujíma a jeho vrodená schopnosť dosiahnuť u pracovníkov svojej organizácie najlepšie výkony. Takmer každý deň sa púšťal do niečoho nového. Formoval verejnú mienku rovnakým dielom, ako ju vyjadroval. Schopnosti a znalosti vysoko hodnotil a odmeňoval. Akokoľvek sa na to pozeráme, spôsobil hlboký prevrat v britskej žurnalistike.

Ďalším veľkým novinárom a budovateľom podniku bol Joseph Pulitzer v USA. Jeho noviny New York World nadobudli taký vplyv, že významne prispeli k zvoleniu jedného z prezidentov Spojených štátov Growera Clevelandu. Pulitzer sa dopracoval imania 5 miliónov £ a udával tón americkej žurnalistike plných 25 rokov.

Pulitzer redigoval noviny, ktoré nikdy neboli nudné, nespoľahlivé a nepodliehali vonkajším tlakom – najmä nie politickým vplyvom. Nástojil na presnosti, údernosti a čestnosti a neváhal povedať Američanom aj nepríjemnú pravdu.

Pulitzer bol pôvodom Maďar. Ako 17-ročný odišiel do Ameriky, kde roky tvrdo pracoval, aby sa uživil, najprv ako stajník, vrátnik a úradník v sklade dreva. Väčšinu večerov trávil vo verejnej knižnici, kde sa v svojom rozhodnutí zvládnuť anglický jazyk prehrýzał množstvom kníh. Napokon sa stal reportérom v novinách, v ktorých sa postupne vypracoval až na spoločníka. Ako 31-ročný si nakoniec kúpil vlastné noviny.

Tvrdá a neúnavná práca si však vyžiadala svoju daň. Pulitzer oslepol a na vlastné oči nikdy neuvidel jeden z najpozoruhodnejších mrakodrapov, ktorý v tom čase postavil. Po jeho smrti v roku 1911 sa jeho noviny dostali do zlých rúk; roku 1931 ich odkúpil jeden z konkurentov a zakrátko potom zanikli. Ale Pulitzerovo meno dodnes žije v Pulitzerovej cene, ktorú každý rok udeľujú za vynikajúci novinársky počin.

Ďalším, ktorý si zaslúži zmienku v tomto zozname budovateľov podniku, je Walter Clark Teagle. Ako 39-ročný sa Teagle stal prezidentom obrovskej Standard Oil Company of New Jersey v USA. Všeobecne prevládala mienka, že vtedy spoločnosť dosiahla v raste svoj vrchol, napriek tomu však pod vedením Teagla zdvojnásobila počet svojich za-

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

mestnancov a strojnásobila svoje aktíva. Trinásť rokov po jeho menovaní prezidentom dosiahol kapitál spoločnosti sumu 240 miliónov £ a spoločnosť zamestnávala 120 miliónov ľudí.

Podľa mojej mienky dve hlavné príčiny jeho úspechu spočívali v jeho skúsenostiach z práce predajcu a jeho prístupu k zamestnancom. Získal stredoškolské vzdelanie s chemickým zameraním. V spoločnosti pracoval postupne na rôznych pracoviskách a súčasne sa venoval dôkladnému štúdiu ropného priemyslu. Pozornosť na seba upútal, keď sa stal najlepším obchodným zástupcom spoločnosti. Keď mal 25 rokov bol poverený funkciou manažéra predaja pre Európu v Londýne. Ako 32-ročný sa stal riaditeľom a svoje úsilie venoval predovšetkým získaniu dôvery zamestnancov aj zákazníkov spoločnosti. Dosiahol také výsledky, že o sedem rokov neskôr sa stal prezidentom spoločnosti.

Jedným z budovateľov podnikov, ktorý sa preslávil po prvej svetovej vojne, bol Tomáš Baťa z Československa. Uplatnil zásady hromadnej výroby vo výrobe obuvi. Svoje továrne vybudoval v svojom rodisku, Zlíně, a v čase pred svojou smrťou, v roku 1931, zamestnával 20 000 ľudí. Dnes vlastní veľké množstvo maloobchodných predajní vo všetkých štátoch sveta.

Baťa začal podnikať v roku 1894 v malej dielničke. V roku 1904 odišiel spolu s niekolkými svojimi robotníkmi do Ameriky, kde sa venoval štúdiu zásad a metód výkonnosti. Tieto skúsenosti potom uplatnil pri budovaní svojho obuvníckeho priemyslu. Jeho

spoločnosť mala vlastné garbiarne, lesy, bane, tehelne, obchody aj obytné domy. S energiou fanatika sústredil pozornosť na znižovanie nákladov. Nikdy sa nedal spútať tradíciami alebo skúsenosťami z minulosti a dokázal, že aj v tradičnej výrobe možno dosiahnuť prevratné zmeny uplatnením najnovších metód.

Jedným z budovateľov podniku, ktorý zdedil rodinný podnik a premenil ho na majstrovského "producenta peňazí" je sir Hector Laing, predseda United Biscuits (Holdings) PLC.

Od mladosti bola jeho veľkou túžbou kariéra v rodinnom podniku. Príležitosť dostal v roku 1947. S podnikom sa zoznamoval od základov. Jeho prvým pôsobiskom boli dielne vo všetkých troch hlavných závodoch, v Londýne, Manchestri a Edinburghu. Bola to vyčerpávajúca práca, trvajúca 12 hodín denne, ale vyplatila sa mu. Sir Hector je presvedčený, že práve táto časť jeho výchovy bola životne dôležitá, pretože tu sa naučil všetky podrobnosti o výrobe keksov. Uvedomil si, že všetko, čo je urobené dobre, sa aj dobre predáva a naopak, keď tovar nie je dobrý, ne-pomôže mu ani tá najmohutnejšia marketingová stratégia.

Ked' sir Hector prevzal vedenie spoločnosti, vytýčil si dve úlohy. Po prvej, vybudovať továreň v Londýne na takú ukážkovú výkonnosť, a tak ju zmodernizovať, aby Američanom stálo za to preplaviť sa cez oceán, aby ju mohli vidieť a nič iného na svete ich viac nezaujímal. Po druhé, chcel výrobu vyprojekto-

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

vať tak, aby v nej nezostala žiadna fyzická práca. V roku 1964 sa táto továreň stala pravdepodobne druhou najväčšou na svete. Sir Hector tým dosiahol obidva svoje ciele.

Úspech sira Hекторa Lainga možno pripísaa jeho schopnosti motivovať ľudí, jeho vášnivému zaujatiu výkonnosťou a jeho sústredeniu sa na blaho svojich zamestnancov. Osvietenú politiku medziľudských vzťahov prevzal od svojho deda.

Ked' sir Hector nastupoval do spoločnosti, predstavovalo jej majetok okolo 4 000 000 £. Postupne tento kapitál vzrástol až na dnešných 1 400 000 000 £, pričom spoločnosť zamestnáva približne 30 000 zamestnancov a vyrába 5 miliárd balíčkov keksov ročne. Jej podiel na trhu keksov vzrástol z 5 % na takmer 50 %.

Sir Hector je súčasne členom správnych rád Bank of England a spoločnosti Exxon Corporation Inc., predsedom komisie pre verejnoprospéšné podnikanie v Škótsku i v Anglicku a prísediacim Percent Clubu, ktorý tvorí skupina spoločností, ktoré sa zaviazali prispievať čiastkou svojich príjmov na verejné účely.

Sir Terence Conran nikdy neabsolvoval Central School of Art and Design (Ústrednú umeleckú a návrhársku školu) v Londýne. Ale jeho zaujatosť pre návrhárstvo ho doviedla k založeniu podniku pre navrhovanie a výrobu nábytku a napokon k maloobchodnému dizajnérsky orientovanému podnikaniu v širokom rozsahu. Dnes je na čele maloobchodnej skupiny Storehouse PLC s kapitáлом

jeden a pol milióna £ ako jej predseda a výkonný riaditeľ. Skupina zamestnáva okolo 33 000 ľudí a má vyše 950 filiálok okrem franšízingu.

Sir Terence, typický útočný budovateľ podniku, začal v roku 1952 ako samostatný priemyselný návrhár na volnej nohe s výrobou nábytku v suterénnom ateliéri. V roku 1964 sa preorientoval na malobchodné podnikanie, keď založil firmu Habitat – sieť obchodov, predávajúcich dobre tvarovaný moderný nábytok a bytové zariadenie.

Sir Terence je zástancom názoru, že všetko na svete muselo byť najprv navrhnuté. Tvrdí, že o úspechu alebo neúspechu výrobku rozhoduje s konečnou platnosťou dobrá funkčná vonkajšia úprava. Z jeho pohľadu je povrchová úprava podstatnou a mala by ležať na srdci každému podnikateľovi.

V roku 1981 sa firma Habitat zlúčila s gigantickou obchodnou sieťou Mothercare (Materská starostlosť), ktorá predávala potreby pre matku a dieťa. Predsedom spojenej firmy Habitat Mothercare Group PLC sa stal sir Terence.

V čase zlúčenia oboch firiem sa firma Mothercare pohybovala vo vychodených kolajach a bola stratová. Jej vedúcemu chýbali schopnosti návrhára, ktorými by zdokonaľoval výrobu. To bola príležitosť pre firmu Habitat s jej dizajnérskymi skúsenosťami, aby prenikla na nové pole pôsobnosti – do odevného návrhárstva. Mothercare sa musela podrobiť plastickej operácii a jej zisky sa zdvojnásobili.

## *č. 1 Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

K vytvoreniu skupiny Storehouse PLC došlo neskôr, keď sa firma Habitat Mothercare zlúčila s najsilnejším obchodom na trhu s nábytkom, Heals, s módnymi domami Richard Shops a s British Home Stores. Ani v súčasnosti sa však nedá predpokladať, že skupina bude odpočívať na vavrinoch, pretože predseda a jeho výkonné riaditeľia neúnavne vyhľadávajú ďalšie príležitosti na rozšírenie pôsobnosti podniku.

Jednou z vlastností, vďaka ktorým bol sir Terence taký úspešný, je jeho vrodená podnikateľská schopnosť ísť do rizika až po starostlivom preskúmaní všetkých pre aj proti každej podnikateľskej príležitosti. Druhou významnou vlastnosťou je jeho neústupčivosť v požiadavke, aby jeho pracovníci uplatňovali tímovú spoluprácu, pričom sám zasahuje iba v prípade, že výsledky nie sú uspokojivé.

Ďalším členom svetoznámej rodinnej firmy, ktorý sa vypracoval od základov až na jej čelo, je sir Adrian Cadbury, predseda spoločnosti Cadbury Schweppes PLC.

Sir Adrian nastúpil do spoločnosti, vtedy známej ako Cadbury Brothers Ltd, v roku 1952 ako čerstvý cambridgeský absolvent a bol v súlade s jej politikou výchovy nováčikov s manažérskymi predpokladmi postupne zaraďovaný do práce vo viacerých úsekokach spoločnosti. Podobne ako sir Hector Laing, aj sir Adrian považuje takto získané skúsenosti za ne nahraditeľné.

Najskôr sa do úplných podrobností zoznámil s výrobou každého výrobku tak, že sám vykonával postupne všetky operácie, ktoré sa vtedy pri výrobe cukrovinek robili, a to vo všetkých oddeleniach továrne. Súčasne sa zoznámil s veľkým počtom ľudí.

Ďalším miestom jeho stážovania bolo nákupné oddelenie – tak životne významné pre spoločnosť typu Cadbury, ktorej životoschopnosť je bezprostredne závislá na obratnom nákupe všetkých zložiek vstupujúcich do výrobku.

Potom bol sir Adrian pridelený do oddelenia miezd, kde bol zasvätený do mnohých pohnútových mzdových sústav uplatňovaných vo veľkej fabrike v Bournville, ktorá zamestnávala vyše 10 000 ľudí. Tu získal aj skúsenosti s uzatváraním dohôd s odborovými zväzmi.

Nakoniec sa sir Adrian stal personálnym riaditeľom, zodpovedným za úkolové sadzby, mzdy, výchovu a vzdelávanie pracovníkov, dohody ap. Súčasne nadobúdal skúsenosti v problematike spojenej s predajnou činnosťou tým, že jeden deň mesačne venoval práci vo sfére predaja.

S takto získanou dôkladnou prípravou v podnikaní spoločnosti nadobudol sir Adrian presvedčenie, že pokial vrcholový vedúci nemá hlboké znalosti rozmanitých aktivít spoločnosti v plnej šírke, nemožno ho považovať za skutočne úspešného vedúceho.

Ked v roku 1959 došlo k zlúčeniu spoločnosti Cadbury so Schweppes, celkový charakter spoločnosti

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

sa zmenil. Zlúčenie vyústilo do diskontinuity na strane potravinárskej výroby podniku na prospech koncentrácie na cukrovinkársku výrobu a výrobu ľahkých nápojov.

Sir Adrian je pevne presvedčený o potrebe hľbkového preskúmania problémov a uskutočnenia všetkých nevyhnutných analýz ešte skôr, ako dôjde k závažnému rozhodnutiu. Zaberie to sice nejaký čas, avšak z dlhodobého hľadiska je výhodnejšie najprv získať najvyššiu možnú mieru istoty vzhľadom na výsledok ako vrhať sa strmhlav do rizík. Sir Adrian však nemá pochopenie pre takých ludí, ktorí – po starostlivom zvážení všetkých pre a proti – rozhodnutie odkladajú.

Sir Adrian sa stal predsedom spoločnosti Cadbury Schweppes PLC v roku 1965. K jeho ďalším funkciám patrí členstvo v správnych radách Bank of England a IBM UK Holdings,Ltd, a predsedníctvo v organizácii Pro Ned, ktorá odporúča menovanie čestných riaditeľov do správnych rád podnikov.

Anita Roddicková predstavuje v radoch budovateľov podnikov osviežujúcu zmenu ako žena uprostred mužov, dominujúcich v týchto príbehoch úspešných. Je generálnou riaditeľkou výrobnej a obchodnej firmy The Body Shop International, PLC, ktorá vlastní viac ako 300 predajní kozmetiky v 31 krajinách, ktoré sa rozprestierajú od polárneho kruhu až po Austráliu. Spoločnosť vyrába viac ako 300 výrobkov a obchoduje v 13 rôznych jazykoch.

A. Roddicková odmietala od samého začiatku tradičné metódy podnikania, najmä tie, ktoré prevládali v obchode s kozmetikou. V roku 1976 založila s pomocou bankovej pôžičky vo výške 4000 £ prvú výrobnú spojenú s predajom s názvom Body Shop. Bola to prevádzka v zastrčenej uličke v Brightone, kde predávala 15 rôznych výrobkov v plastových téglach. Štítky na ne písala ručne. V dôsledku nedostatočného kapitálu bola pri rozširovaní predaja nútensá uplatniť franšízing.

Kým začala A. Roddicková podnikať, pracovala v Organizácii spojených národov v Ženeve. Cestovala do Polynézie, na Maurícius a Nové Hebridy a všimla si, že ľudia v týchto vzďialených ostrovnych komunitách nepoužívajú žiadnu kozmetiku, a napriek tomu majú krásnu pleť a zdravé bohaté vlasy. Všetko čo používali, boli len prírodné výtažky z rastlín.

Zistila, že ľudia sa naučili využívať len 2500 rastlinných druhov z tých desiatok tisíc, ktoré ešte na svete sú. Vďaka tvrdej práci, rozhodnosti a viere sa presadila a v priebehu desiatich rokov, ktoré potrebovala na premenu The Body Shop na fenomén celého sveta, sa stala legendárhou postavou malobchodu.

A. Roddicková neuskutočňovala žiadnu zahraničnú reklamu svojim výrobkom na ošetrovanie pleti a vlasov. Nikto z jej zamestnancov nemal obchodné vzdelanie. Roddicková sa domnievala, že absolventi týchto škôl majú príliš konzervatívne názory. Zriadila však vlastné výcvikové stredisko, kde odovzdávala

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

svoje posolstvo. Kedže väčšinu vzdelávacích filmov pokladala za nudné, vytvorila vlastnú skupinu pre film a video. Výcvik u nej zahrnuje aj kurzy sociologie a budúceho života v mestách. Na každom kroku sú rozmiestnené schránky návrhov a svojmu personálu poskytuje predkupné právo na akcie.

V roku 1984 sa spoločnosť premenila na otvorenú spoločnosť a odvtedy ohromujú jej akcie sústavne burzových analytikov svojou rastúcou úspešnosťou. Pozoruhodný úspech Roddickovej možno z veľkej časti pripísať jej schopnosti inovaovať a prispôsobovať sa zmenám, rovnako ako aj jej inteligencii a čestnosti.

Všetky tieto príbehy sú dôkazom toho, že tajomstvom úspechu je sústrediť sa na jedinú vec a zdokonaľovať ju tak dlho, dokial nepredstavuje osobitnú triedu sama o sebe; potom to oznámiť svetu. Tieto príbehy však súčasne upozorňujú, že ak chcete vybudovať úspešný a trvácy podnik, je lepšie byť prísnym aj láskavým, výkonným aj obozretným.

## **Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie**

Herbert N. Casson

Vydalo: Vydavateľstvo *ajfa + avis*, s. r. o., Žilina

Preložila: Wanda Kochelková

Jazyková úprava: Eleonóra Oravcová

Tlač: ROSA, Žilina

1. vydanie: september 1994

**ISBN 80-967198-0-7**

## **Podnikatelia, živnostníci, riaditelia, finančníci, majstri, učitelia!**

*Tisíce najúspešnejších ľudí na svete vdačí za svoje úspechy tomu, že  
sa v živote a v práci riadili zásadami  
zakladateľa moderného podnikania*

**Herberta N. Cassona**

*Začínajúc septembrom 1994 predstavuje  
Vydavatelstvo AJFA + AVIS  
Herbertha N. Cassona v edícii  
**Tajomstvo vyšších ziskov***

Táto edícia, ktorá bude vychádzať v dvojmesačných intervaloch, Vás v 13 zväzkoch naučí rozvíjať Vašu osobnú výkonnosť a rozhodnosť, naučí Vás, ako byť zo dňa na deň dokonalejší. Nech už podnikáte v akomkoľvek odbore, naučíte sa zvyšovať čistý zisk spôsobmi, opierajúcimi sa o zdravý rozum.

### **Tajomstvo vyšších ziskov**

1. Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie
2. 12 tipov na finančie
3. 6 zákonov podnikateľského úspechu
4. Ako získať a využiť peniaze
5. 12 tipov na manažment
6. 14 spôsobov zvyšovania zisku
7. Predávaj úspešne
8. Aranžovanie výkladov
9. Ako zvýťažiť v konkurencii
10. Osobnosť vedúceho
11. 12 najzávažnejších podnikateľských chýb
12. 20 rád z psychológie pre podnikateľov
13. Ako získať pätnásobný goodwill

*Informácie, distribúcia, dobierková služba:*

*AJFA + AVIS, s. r. o.*

*Nám. M. R. Štefánika 10  
010 01 Žilina, Slovakia  
tel. a fax: 089/325 35*

Edícia:

- ✓ Neobsahuje zložité stratégie.
- ✓ Neuplatňuje zavádzajúci technický žargón.
- ✓ Obsahuje iba jasné, jednoduché, poctivé pravdy a rady.
- ✓ Poskytuje kľúč na zvyšovanie čistých ziskov na báze triezvych úvah.
- ✓ Opiera sa o osobné skúsenosti autora ako podnikateľa.
- ✓ Je vhodná pre všetkých podnikateľov a ľudí ochotných podnikať.

Vela podnikov vzniká, no len málo z nich prežíva. Casson predkladá program na založenie podniku, doplnený metódami zabezpečenia jeho trvalého dlhodobého rozvoja.

**ISBN 80-967198-0-7**

