

# NAUČTE SA PODNIKAŤ OD NAJLEPŠÍCH

Sprievodca po svete podnikania a vybrané príbehy  
úspešných podnikateľov



Táto publikácia vznikla vďaka finančnej podpore nadačného fondu Citibank, spravovaného Komunitnou nadáciou Bratislava.

**Vedúci autorského kolektívu:** Mgr. Miloš Mrva, PhD., Mgr. Lucia Dobrucká

**Hlavné autorky:** Bc. Petra Kijovská, Bc. Zuzana Luptáková

**Členovia autorského kolektívu:** Bc. Jaroslav Janidžár, Bc. Anna Konšteková,  
Ladislav Lopata, Bc. Ján Nagy,  
Bc. Andrea Perláková, Bc. Peter Pošík,  
Bc. Kristína Švecová, Bc. Timea Tóthová,  
Bc. Peter Zeman

**Jazyková a grafická úprava:** Bc. Petra Kijovská

**Vydalo vydavateľstvo:** Kartprint, Bratislava

**Copyright © Poradenské a rozvojové centrum, 2008**

**ISBN 978-80-88870-72-2**

# OBSAH

## I. SPRIEVODCA SVETOM PODNIKANIA

1	PODNIKANIE – ZÁKLADNÉ DEFINÍCIE -----	4
2	POROVNANIE PRÁVNÝCH FORIEM PODNIKANIA -----	5
3	ODKIAĽ ZOBRAŤ KAPITÁL NA PODNIKANIE? -----	7
4	KALENDÁR POVINNOSTÍ PODNIKATEĽA -----	10
5	PODNIKATEĽSKÝ PLÁN A JEHO NÁLEŽITOSTI -----	12
6	ĎALŠIE ZDROJE INFORMÁCIÍ PRE MSP -----	14

## II. PRÍBEHY ÚSPEŠNÝCH PODNIKATEĽOV

	CHRIS GARDNER -----	15
	BILL GATES -----	17
	TOMÁŠ BAĽA -----	19
	MICHAEL DELL -----	21
	HOWARD SCHULTZ -----	23
	INGVAR FEODOR KAMPRAD -----	25
	JEFFREY P. BEZOS -----	28
	PAUL GARDNER ALLEN -----	30
	SERGEJ BRIN A LARRY PAGE -----	32
	MIROSLAV TRNKA -----	34
	<b>O ÚSPEŠNÝCH PODNIKATEĽOCH SA MÔŽETE DOZVEDIEŤ VIAC -----</b>	<b>36</b>

# I. SPRIEVODCA SVETOM PODNIKANIA

## 1 Podnikanie – základné definície

Na podnikanie sa môžeme pozerat' z viacerých pohľadov. Z právneho hľadiska je podnikanie samostatná sústavná činnosť, ktorú vykonáva podnikateľ vo vlastnom mene na vlastnú zodpovednosť za účelom zisku. Z ekonomického uhla pohľadu väčšina definícií podnikanie poníma ako kombináciu vstupov pri zvýšení ich pôvodnej hodnoty. Z psychologického uhla je prostriedkom, ktorým podnikateľ dosahuje svoje potreby.

### 1.1 Prečo podnikáme

Ľudia začínajú podnikat' z rôznych dôvodov. Často to býva materiálna núdza či nemožnosť nájsť si zamestnanie. Príjemnejšie je začať podnikat' kvôli potrebe nezávislosti, sebarealizácie, uznania zo strany okolia, nadobudnutia určitého spoločenského statusu, či úplne prozaickej potrebe finančného prilpenia. Veľmi rozšíreným, no balansujúcim na hrane zákona je tlak zo strany zamestnávateľa na zamestnanca, aby sa stal živnostníkom.

### 1.2 Faktory úspechu podnikateľa

Prvoradým impulzom podnikania je nápad. Nápady sa rodia vďaka podnikateľskej tvorivosti a intuícii, no objavujú sa aj ako podnety z vonkajšieho prostredia v podobe medzier na trhu. Stačí mať otvorené oči, hlavu a srdce: tie najlepšie nápady „napadli“ úspešných podnikateľov počas každodenného života, často pri riešení nejakého bežného problému.

Úspech nastáva pri kombinácii mnohých faktorov, z ktorých najdôležitejšími sú správne odhadnutie potrieb, kúpnej sily a veľkosti trhu, no predovšetkým dostatočné odlíšenie sa od svojej konkurencie a nikdy nekončiacie inovovanie. Ani tieto faktory však úspech nezaručujú. Ďalšími predpokladmi sú osobnostné črty podnikateľa. Ten by mal byť schopný konať samostatne, včas spozorovať a využiť príležitosti na trhu. Pri niektorých druhoch podnikania musí byť odborne spôsobilý, no pri všetkých by mal byť hlavne komunikatívny a podnikavý.

Ak sa už podnikateľ na trhu etabloval, nesmie nikdy zabúdať na inovácie. Inovovať môžeme všetko – od prístrojového vybavenia, cez výrobné procesy či procesy poskytovania služieb, až po organizačnú stratégiu, štruktúru a kultúru. Ako sa hovorí, zmena je život, a toto platí tisícnásobne v podnikateľskom prostredí. Ak je podnikateľ schopný prispôbovať sa meniacim sa okolnostiam dostatočne rýchlo, táto jeho zručnosť bude zdrojom jeho konkurenčnej výhody.

### 1.3 Prečo nepodnikáme

Každý začínajúci podnikateľ si musí byť vedomý aj mnohých nevýhod podnikania oproti zamestnaniu. Príjmy sú, najmä spočiatku, nepravidelné, zisk nie je zaručený. Riziko neúspechu je pomerne vysoké, až 60 % novozaložených podnikov neprežije na trhu 3 roky, ďalšie skončia v priebehu ďalších 2 rokov. Neúspech sa však dá redukovať pri splnení vyššie spomenutých predpokladov, čo sa dá dosiahnuť dostatočným plánovaním, aj v podobe starostlivo vypracovaného podnikateľského plánu.

### 1.4 Podnikanie ako pomoc spoločnosti

Podnikanie však mnohí vnímajú aj cez jeho sociologický aspekt. Z tohto hľadiska ho chápeme ako proces vytvárania blahobytu pre všetkých zúčastnených, teda nielen pre podnikateľov, ale aj zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, no hlavne širšiu verejnosť.

## 2 Porovnanie právnych foriem podnikania

Každý podnikateľ si môže pred začatím podnikania vybrať z viacerých možností, ako vlastne bude podnikat'. Každá forma má samozrejme svoje výhody aj nevýhody.

### 2.1 Živnostník

- + nepotrebuje žiaden počiatočný kapitál,
- + má úplnú kontrolu nad podnikom,
- + čaká na vydanie živnostenského oprávnenia len päť dní,
- + nižšie nároky na administratívu (neplatiteľovi DPH stačí jednoduché účtovníctvo),
- ručí ako fyzická osoba celým majetkom za dlhy z podnikanie, a to v podstate až do smrti,
- platí si sám odvody na sociálne a nemocenské poistenie, ktoré sú značne vysoké.

### 2.2 Verejná obchodná spoločnosť

- + nie je potrebné žiadne základné imanie, stačí, ak dvaja spoločníci spíšu spoločenskú zmluvu a zapíšu spoločnosť do obchodného registra,
- + nemusí vytvárať povinne rezervný fond,
- + platí zákaz konkurencie pre všetkých spoločníkov,
- + spoločníci majú nárok na podiel na zisku podľa účtovnej závierky a na likvidačnom zostatku,
- nemôže byť založená len jednou osobou,
- ak spoločnosť nesplní svoje záväzky, ktoré jej vznikli voči veriteľom, nastupuje ručenie všetkých spoločníkov za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne celým ich majetkom,
- na vystúpenie spoločníka z v.o.s. alebo prístupenie do spoločnosti je potrebná zmena spoločenskej zmluvy,
- keďže ide o osobnú spoločnosť, je mimoriadne dôležité vybrať si správnych spoločníkov,
- nakoľko sa rozhoduje najčastejšie jednohlasne a každý má jeden hlas, môže byť problematické previesť podiel v spoločnosti, či z nej vystúpiť.

### 2.3 Komanditná spoločnosť

- + pre komanditistov neplatí zákaz konkurencie, dohodou spoločníkov však možno určiť zákaz aj im,
- nemôže byť založená jednou osobou,
- komplementári ručia za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom,
- komplementári nemôžu podnikat' v tej istej oblasti bez súhlasu ostatných spoločníkov,
- na zmenu spoločenskej zmluvy je potrebný súhlas všetkých spoločníkov (spoločenská zmluva môže ale určiť, že na prevod podielu komanditistu na inú osobu sa nevyžaduje súhlas ostatných spoločníkov),
- môže byť problematické z nej vystúpiť.

## 2.4 Spoločnosť s ručením obmedzeným

- + stačí jeden zakladateľ – môže ním byť aj fyzická osoba,
- + spoločnosť ručí len do výšky majetku, spoločník len do výšky nesplateného vkladu,
- + relatívne nízke povinné základné imanie: 200 000 Sk,
- + v porovnaní s osobnou obchodnou spoločnosťou je prevod podielu jednoduchší
- + ročne právo na podiel na zisku (podľa pomeru splatených vkladov), právo na vyrovnávací podiel pri zániku účasti spoločníka za trvania spoločnosti, právo na podiel na likvidačnom zostatku v prípade zrušenia spoločnosti s likvidáciou,
- + zákaz konkurencie sa vzťahuje na konateľov a členov dozornej rady, ak je zriadená,
- + aj na iný účel ako podnikanie,
- vytvára povinne rezervný fond v čase a vo výške, ktorú určí spoločenská zmluva,
- spoločníci spoločnosť obchodne ani prevádzkovo neriadia, je extrémne dôležité vybrať si správnu osobu za konateľa,
- v prípade, ak s.r.o. podniká na základe koncesovanej či remeselnej a viazanej živnosti, vzniká potreba ustanoviť zodpovedného zástupcu,
- spoločnosť je náročnejšia na počet zamestnancov a administratívu,
- taktiež je veľmi dôležité vybrať si správne prípadného spoločníka, stačí, aby mal väčší podiel, resp. rovnosť podielov a spoločnosť je možné jednoducho zablokovať.

## 2.5 Akciová spoločnosť

- + akcionár neručí za záväzky spoločnosti,
- + počet akcionárov nie je limitovaný,
- + zákaz konkurencie sa vzťahuje na členov predstavenstva a dozornej rady,
- + aj na iný účel ako podnikanie
- + extrémne ľahký prevod podielu – akcie,
- personálna náročnosť: nestačí jeden člen predstavenstva (zákon nestanovuje počet, ale je to kolektívny orgán), dozorná rada má byť trojčlenná,
- relatívne vysoké povinné základné imanie: 1 000 000 Sk rozvrhnuté na akcie,
- administratívna náročnosť založenia spoločnosti
- výrazne komplikovanejšie riadenie ako pri predchádzajúcich spoločnostiach,
- zakladateľ môže relatívne ľahko stratiť kontrolu nad spoločnosťou – prevod akcií je ľahká transakcia a nemôže byť ničím obmedzená.

## 2.6 Družstvo

- + relatívne nízky počiatočný kapitál: 50 000 Sk,
- + neobmedzený počet členov družstva,
- + členovia neručia za záväzky družstva,
- + možnosť prevodu členstva na inú osobu,
- + aj na iný účel ako podnikanie,
- pri založení a aj počas fungovania družstva musí byť minimálne päť fyzických osôb alebo dve právnické osoby,
- kapitálové zdroje sú naviazané na počet členov družstva (členský príspevok),
- veľký počet členov môže spôsobovať ťažkopádnosť rozhodovania,
- organizačne aj finančne náročné vykonávanie členskej schôdze pri množstve členov.

## 3 Odkiaľ zobrať kapitál na podnikanie?

Najmenej problémovým kapitálom sú vlastné zdroje. Podnikateľ, ktorý nimi disponuje je nezávislý, samostatný, nemusí nič splácať, narába s vlastnými peniazmi alebo majetkom. Čo ale robiť keď podnikateľ nemá vlastné zdroje? Zostáva iba využitie cudzích zdrojov, ktoré sú pre podnikateľov často nedosiahnuteľné, ale napriek tomu nevyhnutné. Ako ich teda získať?

### Niečo za niečo

Potenciálny investor chce vložiť peniaze do Vášho podnikania, má na tom aj vlastný záujem v podobe získania úrokov, alebo podielu. Jediné, čo investor od podnikateľa potrebuje, je dostatočná záruka. Investora možno obmäkčiť a presvedčiť preukázaním histórie, ručením majetkom firmy alebo osobným majetkom, spracovaním kvalitného podnikateľského plánu, preukázaním zazmluvnených objednávok a odbytu, podstúpením podielu vo vlastnej firme alebo účasťou investora na rozhodovaní a zisku.

Najjednoduchšie zrejme podnikateľ presvedčí ľudí, ktorí ho už poznajú, ako rodina alebo známi. V prípade, že nebude úspešný zostávajú komerčné spôsoby ako:

### 3.1 Bankové úvery

Pre začínajúcich podnikateľov sú bankové úvery často nedostupné. Vyššiu šancu na získanie úveru majú podnikatelia v oblastiach ako napríklad cestovný ruch, subdodávatelia pre automobilky a stavebníctvo.

#### Podmienky za ktorých banky poskytnú úver

- **vlastný kapitál** vo výške aspoň 40%
- **kvalifikácia**, odborná spôsobilosť, praktické znalosti trhu a skúsenosti
- kvalitný **podnikateľský plán** (pridaná hodnota, inovatívnosť, reálnosť).  
Nekvalitne spracovaný plán je najčastejším dôvodom zamietnutia žiadosti o úver. Najčastejšie chyby, ktoré sa objavujú sú: nereálnosť, podhodnotenie nákladov a precenenie výnosov, spracovanie iba optimistického variantu podnikateľského plánu a neadekvátne hodnotenie odvetvia...
- **predbežné zmluvy** s odberateľmi a dodávateľmi.  
ALE: Silná závislosť od jedného obchodného partnera je pre banky problematická
- **história podniku** minimálne rok a dôveryhodné finančné výkazy
- **ručenie** je podmienkou, do úvahy pripadá:
  - Ručenie osobným majetkom, resp. získanie úveru ako fyzická osoba a vloženie peňazí do podnikania
  - Získanie záruky od **Slovenskej záručnej a rozvojovej banky** ([www.szrb.sk](http://www.szrb.sk))  
SZRB je založená Ministerstvom financií SR a poskytuje predovšetkým záručné, príspevkové a úverové programy, medzi inými napríklad úver Podnikateľka alebo Podnikanie mladých.

### 3.2 Rizikový kapitál (RK)

Tento kapitál poskytujú profesionálne spoločnosti investujúce do podnikov disponujúcich vysokým potenciálom rastu a podnikajúcich v atraktívnych oblastiach. Účelom je zahájenie činnosti alebo rozvoj podniku. Investor má v podniku väčšinou minoritný podiel a zasahuje do operatívneho riadenia podniku. Časové ohraničenie investície je 3-7 rokov.

Realizuje sa formou:

- **kapitálového vstupu:** na konci určitého obdobia investor predá svoj podiel za niekoľkonásobne vyššiu cenu ako bol pôvodný vklad, pričom predkupné právo má podnikateľ.  
Výhodou je kontrakt iba na dobu určitú.  
Nevýhodou je, že partner sa podieľa na riadení a rozhodovaní.
- **prostredníctvom úveru:** podnikateľ platí priebežne úroky.  
Výhodou je, že nie je potrebné preukazovanie minulosti, stačí mať životaschopnú myšlienku a schopný manažment.  
Nevýhodou je, že investor požaduje vyššie výnosy ako sú úroky v banke.

#### Fond Fondov (bývalá Seed Capital Company, s.r.o.)

Fond Fondov je na Slovensku fungujúcou spoločnosťou RK, založenou NADSME. Medzi jej investičné kritériá patria hlavne: návratnosť investície, kvalita manažmentu, zabezpečenie odbytu, vytvorenie/udržanie pracovných miest, inovatívnosť projektu. Ďalšie informácie sú k dispozícii na [www.fondfondov.sk](http://www.fondfondov.sk), [www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk).

Príkladom jedného z jej fondov je Fond štartovacieho kapitálu:

- Pre začínajúcich MSP, (štádiá financovania – seed, start-up, development)
- Nutnosť pridanej hodnoty produktu alebo služby
- Veľkosť investície: 0,2 - 20 mil. Sk (preferovaná veľkosť: 6 – 8 mil. Sk)
- Dĺžka trvania investície: 1-5 rokov
- preferencia minoritných podielov v rozsahu 10 – 40 % , majorita nevylúčená
- Prípustné odvetvia: priemyselná výroba, výrobné služby, inovatívne podniky, aktívny cestovný ruch
- Nepripustné odvetvia: prvovýroba, farmárstvo, pasívny CR, veľkoobchod maloobchod

#### Ďalšie možnosti financovania prostredníctvom RK:

- SAEF (Slovak American Enterprise Fund) [www.saef.sk](http://www.saef.sk)– (1,3 mld. Sk, 44 investícií)
- Genesis Capital ([www.genesis.cz](http://www.genesis.cz))
- Business Angels Networks (do 0,3 mil eur)

### 3.3 Business Angels a investičné skupiny ako poskytovatelia RK

Súkromné osoby a združenia, ktoré často pochádzajú z radov skúsených podnikateľov alebo solventných klientov bánk. Okrem kapitálu poskytujú svoje vedomosti a skúsenosti z podnikania v danom odvetví (môžu tak prispieť k získaniu dodatočných finančných prostriedkov potrebných pre rozvoj podnikania- úver a pod.). Miera inštitucionalizácie je nižšia ako v prípade fondov RK. Výška kapitálu môže byť rôzna, forma vstupu je prostredníctvom

pôžičky - ručenie kvalitným biznis plánom, účasť investora na operatívnom a finančnom riadení firmy

kapitálového vstupu - na dobu určitú, po dohodnutej dobe odpredá podiel podnikateľovi. Kontakt na business angels môže poskytnúť SZRB ([www.szrb.sk](http://www.szrb.sk)).

### 3.4 Mikropôžičky

Zvýhodnené mikropôžičky v rámci štátnej podpory MSP možno získať prostredníctvom Regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC) [www.rpic.sk](http://www.rpic.sk), Podnikateľských inovačných centier (BIC) [www.bic.sk](http://www.bic.sk) alebo Spoločnosti Fond Fondov.

Tieto úvery kladú menšie nároky na kapitálovú silu podniku a preto sú dostupnejšie ako úvery komerčných bánk. Objem úveru sa pohybuje od 50 tis. do 1 mil Sk, so splatnosťou 1-3 roky. Objem finančných prostriedkov je limitovaný - ročne len pre pár stoviek malých podnikateľov - väčšina v rámci mikropôžičkového programu NADSME ([www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk)).

### 3.5 Fondy EÚ

Slovensko, ako členský štát EÚ čerpá finančné prostriedky z fondov EÚ v oblasti politiky súdržnosti, prostredníctvom operačných programov. Príspevky z fondov EÚ sa sústreďujú hlavne na konvergenciu, regionálnu konkurencieschopnosť a zamestnanosť a európsku územnú spoluprácu. Viac informácií na [www.nsrr.sk](http://www.nsrr.sk).

#### Výhody:

- Získanie peňažných prostriedkov, ktoré nie je potrebné vrátiť

#### Nevýhody:

- Peňažné prostriedky sú účelovo viazané na tzv. oprávnené výdavky
- Maximálna výška poskytnutého príspevku do 50%
- Časový nesúlad medzi vznikom nákladov a ich preplatením (je potrebné mať vlastné zdroje, ktoré budú použité na financovanie, náklady budú po ich vykázaní preplatené s väčším časovým odstupom)
- Administratívna náročnosť, vznik dodatočných nákladov, ktoré nie sú oprávnené (špeciálne účtovníctvo pre potreby fondov EÚ)

Finančné prostriedky z EÚ fondov môžu slúžiť ako doplnok financovania aktivít, ktoré je podnikateľ rozhodnutý vykonať, a teda, podnikateľ sa nerozhoduje pre výkon aktivít z dôvodu podpory z EÚ. Je potrebné starostlivo zvážiť, či všetky negatíva spojené so získaním príspevku z EÚ neprevyšujú získané benefity

#### **Ďalšie fondy:**

- Nórsky finančný mechanizmus a Finančný mechanizmus EHP ([www.eeagrants.sk](http://www.eeagrants.sk))
- Švajčiarsky finančný mechanizmus ([www.sfm.vlada.gov.sk](http://www.sfm.vlada.gov.sk))

## 4 Kalendár povinností podnikateľa

Každého podnikateľa počas jeho podnikateľskej činnosti čaká v priebehu roka splnenie určitých zákonných povinností. Tieto povinnosti mu vznikajú voči Sociálnej poisťovni, zdravotným poisťovňam a voči daňovému úradu.

### 4.1 Sociálna poisťovňa

Do **8. dňa v mesiaci** musí SZČO odvieť sociálne poistenie za predchádzajúci mesiac.

Do **15. dňa v mesiaci** musí podnikateľ odvieť preddavok za daný mesiac do Sociálneho fondu vo výške 1/12 predpokladanej ročnej výšky tvorby Sociálneho fondu.

Do **výplatného termínu** musí podnikateľ odvieť poistné na sociálne poistenie za zamestnancov za predchádzajúci mesiac.

Do **posledného februárového dňa** musí zúčtovať prostriedky predstavujúce povinný prídel do Sociálneho fondu za predchádzajúci rok.

### 4.2 Zdravotná poisťovňa

Do **8. dňa v mesiaci** odvádza SZČO preddavok na poistné na verejné zdravotné poistenie za predchádzajúci mesiac.

Do **výplatného termínu** musí podnikateľ odvieť preddavok odvádzaný zamestnávateľom za zamestnancov na poistné na zdravotné poistenie za predchádzajúci mesiac.

### 4.3 Daňový úrad

Do **5 dní po výplate** musí podnikateľ odvieť preddavky na daň z príjmov zo závislej činnosti za svojich zamestnancov za prechádzajúci mesiac.

Do **15. dňa v mesiaci** musí podnikateľ odvieť daň z príjmov vyberanú zrážkou za predchádzajúci mesiac. Zároveň túto skutočnosť musí oznámiť príslušnému správcovi dane. Okrem toho musí odvieť aj zrážku zabezpečenia dane z príjmov u tých FO alebo právnických osôb (PO), na ktoré sa zabezpečenie dane vzťahuje za prechádzajúci mesiac. Zároveň túto skutočnosť musí oznámiť príslušnému správcovi dane.

Do **20. dňa v mesiaci** sa podnikateľ musí zaregistrovať pre daň z pridanej hodnoty (DPH) ak dosiahol za najviac 12 predchádzajúcich po sebe nasledujúcich mesiacov obrat 1 500 000 Sk do **25. dňa v mesiaci** musí platiteľ DPH s mesačným zdaňovacím obdobím podať daňové priznanie k DPH a uhradiť DPH za predchádzajúci mesiac.

Zároveň, ak sa ho týkajú, musí uhradiť dane z minerálneho oleja, tabakových výrobkov, piva, vína a liehu a ak je prevádzkovateľom daňového skladu musí zároveň podať daňové priznanie na colný úrad za predchádzajúci mesiac. Ak tento platiteľ DPH s mesačným zdaňovacím obdobím nie je platiteľ dane, ale vznikla mu povinnosť platiť daň, musí podať daňové priznanie k DPH za prechádzajúci mesiac.

Do **posledného dňa v mesiaci** musí podnikateľ splatiť mesačný preddavok dane z príjmov FO a PO a uhradiť preddavok na daň z motorových vozidiel za daný mesiac vo výške 1/12 predpokladanej dane ak daň presiahne 250 000 Sk

#### 4.4 Kvartálne povinnosti

**25. január, apríl, júl a október** sú termíny dokedy musí podnikateľ, ktorý je platcom DPH s kvartálnou periodicitou, alebo uskutočňuje intrakomunitárne dodávky v rámci EÚ, splatiť daň za predchádzajúci kvartál a podať daňové priznanie.

**31. január, apríl, júl a október** sú termíny, kedy podnikateľ musí predložiť prehľad o zrazených a odvedených preddavkoch na daň z príjmov zo závislej činnosti a o daňovom bonuse za predchádzajúci kvartál

**31. marec, jún, september a december** sú termínmi splatnosti štvrťročného preddavku na daň z motorových vozidiel za daný kvartál, vo výške  $\frac{1}{4}$  predpokladanej dane, ak sa daň pohybuje medzi 20 000 Sk a 250 000 Sk.

#### 4.5 Jednorazové povinnosti

**30. január** – predloženie oznámenia o nezdanených platbách vyplatených FO v predchádzajúcom fiškáli, ktorých súčet prekročil 100 000 Sk.

Zároveň aj termín pre podanie daňového priznania k dani z nehnuteľnosti.

**28. február** – zúčtovanie povinného prídeltu do sociálneho fondu za predchádzajúci fiškál

**31. marec** – podanie daňového priznania k dani z príjmov FO a PO za predchádzajúci fiškál a splatnosť tejto dane

Zároveň, ak je podnikateľ zamestnávateľom, musí predložiť ročné zúčtovanie a výpočet dane z príjmov za predchádzajúci fiškál za svojich zamestnancov a predložiť hlásenia o vyúčtovaní dane z príjmov, o úhrne príjmov zo závislej činnosti a o daňovom bonuse.

**30. apríl** – doplatenie záporného rozdielu medzi preddavkami na daň z PO zaplatenými za január až marec daného roku a preddavkami určenými na základe ostatného daňového priznania.

**30. jún** – SZČO musí predložiť výpis z daňového priznania FO za predchádzajúci rok Sociálnej poisťovni. Zároveň termín pre predloženie ročného zúčtovania zdravotného poistenia

**31. december** – splatenie povinného zmluvného poistenia motorového vozidla za nasledujúci rok.

#### 4.6 Porovnanie výšky odvodov do Sociálnej a zdravotných poisťovní

Odvody do Sociálnej a zdravotných poisťovní	Pracovná zmluva		Dohoda o vykonaní práce	
	Odvody zamestnávateľ	Odvody zamestnanec	Odvody podnikateľ	Odvody dohodár
Zdravotné poistenie	10 %	4 %	-	-
Nemocenské poistenie	1,4 %	1,4 %	-	-
Starobné dôchodkové poistenie	5 %	4 %	-	-
Starobné dôchodkové sporenie	9 %	–	-	-
Invalidné poistenie	3 %	3 %	-	-
Rezervný fond solidarity	4,75 %	–	-	-
Poistenie v nezamestnanosti	1 %	1 %	-	-
Úrazové poistenie	0,8 %	–	0,8 %	–
Garančné poistenie	0,25 %	–	0,25 %	–
Spolu	35,2 %	13,4 %	1,05 %	0 %

## 5 Podnikateľský plán a jeho náležitosti

Ak sa už podnikateľ rozhodne podnikat', mal by si starostlivo vypracovať svoj prvý podnikateľský plán. Ten môže adresovať viacerým subjektom: **potenciálnemu partnerovi**, aby ho presvedčil o spolupráci alebo investícii, **banke**, aby ju požiadal o úver, **verejnej inštitúcii**, aby sa uchádzal o nenávratný vládny príspevok alebo len **sám sebe**. Svoj podnikateľský plán musí napísať s ohľadom na týchto adresátov – iný si napíše sám pre seba, iný pre banku. Podnikateľský plán by mal podnikateľovi predovšetkým pomôcť ozrejmiť si svoj nápad, spôsob jeho realizácie, riziká, ktoré môžu za rohom číhať, príležitosti, ktorých sa treba chopiť, alebo vôbec dokázať, či je projekt uskutočniteľný.

Čo sa týka **obsahovej stránky**, podnikateľský plán by mal mať viacero častí, pričom každá z nich má svoju dôležitú úlohu.

**Zhrnutie projektu** obsahuje stručný popis produktov, resp. služieb, trhov, kľúčové osobnosti podniku a požiadavku na adresáta, teda napr. objem požadovaných investícií. Jednoducho sa očakáva stručné a jasné vystihnutie myšlienky. Jeho rozsah sa odporúča na jednu stranu, pretože v praxi často nie je čas na študovanie niekoľko desiatok strán dlhých dokumentov a osoby špecializujúce sa na hodnotenie projektov vedia projekt a jeho zhotoviteľa zhodnotiť podľa úvodnej strany. Preto je veľmi vhodné, ak sa podnikateľovi podarí zaujať už stručným jednostranovým zhrnutím.

V **Identifikácii predkladateľa** sa uvádza názov firmy, jej adresa, IČO, DIČ, rok založenia, stručná história, právna forma, vybavenosť kmeňovým imaním a jeho pôvod, vlastníci firmy a jej manažment, kde sa očakáva aj stručný popis ich schopností a skúseností, bližšiu informáciu stačí uviesť v podobe profesijných životopisov v prílohách podnikateľského plánu. Ak sa jedná o už existujúci podnik, relevantná je aj charakteristika stavu firmy, ako napr. počet zamestnancov, jej obrat, zisk a podobne. Vždy však treba brať do úvahy adresáta a účel podnikateľského plánu.

V **Opise predmetu podnikania** sa uvádza popis produktov a služieb, postavenie firmy voči konkurencii a jej prednosti, teda konkurenčné výhody. Je tu miesto aj pre ocenenie produktov alebo služieb a firmy.

V časti **Analýza trhu a konkurencie** podnikateľ definuje relevantný trh, stav konkrétnej konkurencii, postavenie firmy na trhu, analyzuje cieľové skupiny a segmentuje trh.

**Marketing** bližšie informuje o cieľoch marketingovej komunikácie, o tom, ako sú definovaní zákazníci, o nástrojoch propagácie a nákladoch na ňu, o forme predaja a distribúcie produktov alebo služieb, poprípade o stratégii, ako podnikateľ mieni uviesť svoje produkty na nových trhoch.

V časti **Personál** sú odhadnuté nároky na ľudské zdroje a mzdové náklady a bližšie popísané pracovné miesta a organizačná štruktúra firmy.

**Výrobný proces** podnikateľ zhotovuje len v prípade, že vyrába produkty. Charakterizuje v ňom používané technológie, okruh dodávateľov a spôsob práce s nimi a vplyv realizácie a produkcie na životné prostredie.

V **Strategickej analýze** podnikateľ spracúva víziu a stratégiu firmy, SWOT analýzu (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), poprípade Porterov model piatich síl a PEST analýzu (politické, ekonomické, sociologické a technologické riziká).

**Technicko-organizačný plán** obsahuje postupné kroky pre uskutočnenie podnikateľského plánu, väčšinou vo forme jednoduchej tabuľky, v ktorej sa uvedie dátum a popis činnosti, náklady na jej vykonanie, jej časová náročnosť a kompetencia, teda kto je poverený vykonaním tejto činnosti, alebo kto je za ňu zodpovedný, ak to nie je tá istá osoba.

**Zakladateľský rozpočet** je vlastne sumárom všetkých nákladov, ktoré súvisia so založením firmy, jednak súhrn nákladov jednorazových investičných, ale aj očakávaných prevádzkových. Medzi uvedenými by sa mali nachádzať zriaďovacie poplatky, náklady na potrebné prevádzkové vybavenie ako napr. telefón alebo kancelárske potreby, náklady na sprevádzkovanie prevádzkových priestorov, ďalej potrebné investície do hmotného, ale aj nehmotného investičného majetku a uvádzacie marketingové náklady. Podnikateľ musí tiež vypracovať plán tržieb a nákladov a odhadnúť potrebné prevádzkové prostriedky na plánovanú produkciu do prvého inkasa.

Podstatou **Finančného plánu** je zhodnotenie súčasnej a budúcej potreby finančných prostriedkov, ako aj analýza súčasnej a budúcej štruktúry majetku a záväzkov. Mal by poukázať na ekonomickú udržateľnosť podnikania. Jeho obsahom je plán predaja výrobkov alebo služieb, výkaz ziskov a strát, súvaha, výkaz peňažných tokov (cashflow), finančná analýza a ak je očakávaný hospodársky výsledok kladný, tak aj jeho rozdelenie. V prípade, že ide o existujúci podnik, je potrebné uviesť údaje retrospektívne za posledných tri až päť rokov. Budúce údaje sa spracovávajú na obdobie minimálne tri roky. Dôležitými vlastnosťami finančného plánu sú prehľadnosť, konzistentnosť a presvedčivosť.

Finančný plán je kľúčovou časťou podnikateľského plánu, hlavne ak je jeho adresátom banka. Vtedy je dosť pravdepodobné, že hodnotiteľ bude venovať svoju pozornosť iba tejto a časti a úvodnému zhrnutiu.

Do **Príloh** môže podnikateľ zahrnúť prospekty firmy, výpis z OR SR, živnostenský list, koncesnú listinu, životopisy, referencie, technické popisy, fotografie a dokumentácie produktu, cenové kalkulácie, potrebné povolenia alebo ďalšie prílohy podľa potreby a ich relevantnosti.

**Formálnym vypracovaním** podnikateľského plánu je možné úplne pokaziť dobrý dojem, ale aj trochu napraviť nie úplne dobrý.

Formát by mal byť predovšetkým jednotný. Netreba používať mimoriadne výrazné grafické efekty, ale skôr jednoduchšie, no napriek tomu pútavé. Tiež je dobré používať prítlačlivé nadpisy. Malé písmo nie je vhodné.

Rozsah by nemal prekročiť 30 strán vrátane príloh. Dĺžka 40 a viac strán dokáže pokoriť aj toho najvytrvalejšieho čitateľa.

Je vyslovene nutné vyhýbať sa skratkám, hlavne pokiaľ sú bežne používané len v odbore, ktorý s najvyššou pravdepodobnosťou nebude blízky hodnotiteľom plánu. Ak už však skratky

podnikateľ použije, pri prvom použití musí podať ich vysvetlenie. Tiež pri odbornej terminológii, ktorá je pre autora samozrejmosťou, čitateľ z iného odboru potrebuje vysvetlenie.

Pri **písomnej prezentácii** treba použiť vhodný typ a veľkosť písma, decentný papier, titulný list a väzbu. Číslovanie strán a kapitol dokumentu sprehládni, diagramy a obrázky pre zmenu oživia. Preklepy, gramatické alebo numerické chyby dokážu naopak narušiť celkový dobrý dojem. Odkazy na neoveriteľné referencie nevyzerajú príliš dôveryhodne. Ak podnikateľ používa externé zdroje, samozrejmosťou by malo byť uvedenie ich zdrojov.

Pri **osobnej prezentácii** je dôležité decentné, ale pritom sebaisté vystupovanie prezentujúceho. Čítanie prezentácie nepôsobí dobre, podnikateľ by mal svojím podnikateľským plánom doslova žiť, a prezentovať ho suverénne a presvedčivo. Na otázky by mal vedieť reagovať jasne, rozvážne a vecne. Nie je vhodné vyhýbať sa náročným a ťažkým otázkam, hlavne týkajúcich sa rizík a uskutočniteľnosti zámeru.

**Najväčšie chyby**, akých sa podnikateľ pri spracovávaní podnikateľského plánu môže dopustiť, sú na jednej strane precenenie vlastnej pridanej hodnoty a nadhodnotenie budúcich tržieb, na druhej strane podcenenie výšky investičných a prevádzkových nákladov, podcenenie konkurencie a nerešpektovanie ekonomickej reality.

## 6 Ďalšie zdroje informácií pre MSP

Okrem publikácie, ktorú práve držíte v rukách, existuje nepreberné množstvo ďalších zdrojov kladúcich si za cieľ pomáhať malým alebo stredným podnikateľom. Niektoré z nich na tomto mieste uverejňujeme vo forme nasledovných odkazov na webových stránkach.

Národná agentúra pre rozvoj MSP	<a href="http://www.nadsme.sk">www.nadsme.sk</a>
Národné web sídlo pre malých a stredných podnikateľov	<a href="http://www.msponline.sk">www.msponline.sk</a>
Centrum prvého kontaktu	<a href="http://www.cpk.sk">www.cpk.sk</a>
Podnikateľské inovačné centrá	<a href="http://www.bic.sk">www.bic.sk</a>
Regionálne poradenské a informačné centrá	<a href="http://www.rpic.sk">www.rpic.sk</a>
Spoločnosť zárodkového kapitálu – Fond Seed Capital	<a href="http://www.fondfondov.sk">www.fondfondov.sk</a>
Slovenská záručná a rozvojová banka	<a href="http://www.szrb.sk">www.szrb.sk</a>
Euro Info Centrum	<a href="http://www.eic-slovakia.sk">www.eic-slovakia.sk</a>
Informácie o štrukturálnych fondoch	<a href="http://www.build.gov.sk/mvrrsr/index.php">www.build.gov.sk/mvrrsr/index.php</a>
Portál slúžiaci malým a stredným podnikateľom	<a href="http://www.podnikajte.sk">www.podnikajte.sk</a>
Stránka poskytujúca rady v oblasti podnikania, účtovníctva, daní, práva a iného	<a href="http://www.porada.sk">www.porada.sk</a>
Informačná stránka pre podporu MSP	<a href="http://www.akopodnikat.sk">www.akopodnikat.sk</a>
Informácie o svete podnikania ( v sekcii Podnikanie)	<a href="http://www.einfo.sk">www.einfo.sk</a>

## II. PRÍBEHY ÚSPEŠNÝCH PODNIKATEĽOV

### Chris Gardner

*Milionár, vizionár, motivátor a filantrop, to sú slová ktoré dnes charakterizujú Chrisa. Toto je príbeh o mužovi ktorý bezprostredne zažil chudobu, ktorého v najťažších časoch opustila žena a ktorý sa musel postarať o svojho syna keď sa stal bezdomovcom. Sám sa postavil osudu, vzal život do svojich rúk a stal sa americkým miliónárom.*

#### **Môžeš sa spoľahnúť iba sám na seba, kavaléria nepríde**

Chris sa narodil 9. februára 1954 vo Wisconsin. Jeho detstvo nebolo vôbec ideálne, naopak, bolo plné stresu a násilia. Práve tieto spomienky však boli pre Chrisa neskôr poučné. Po tom, ako Chrisov otec opustil rodinu, žil Chris so svojou matkou a nevlastným otcom Freddie Tripplettom. Freddie bol násilník, s ktorým nebolo ľahké vychádzať, ale Chris a jeho matka boli silné osobnosti. Aj napriek negatívam boli obaja rodičia pre Chrisa inšpiráciou a zdrojom sily v jeho detstve. Matka ho naučila veriť v samého seba a často mu hovorila: „Môžeš sa spoľahnúť iba sám na seba, kavaléria nepríde.“ Počas svojho pohnutého detstva si Chris uvedomil, že alkoholizmus, domáce násilie, násilie páchané na deťoch, negramotnosť, strach a slabosť sú veci, s ktorými sa často stretával že sa s nimi už nikdy viac stretnúť nechce.

#### **Uvedomil si, čo očakáva od života**

Inšpirovaný strýkovými príhodami v americkom námorníctve sa rozhodol vstúpiť do armády takmer ihneď po skončení strednej školy. Stal sa pomocným zdravotníkom a neskôr získal možnosť podieľať sa na vedeckom výskume v oblasti medicíny. Túto príležitosť využil a po opustení námorníctva sa presťahoval do San Francisca.

V júni 1977 si vzal Sherry Dysonovú, učiteľku matematiky. Po čase si však uvedomil, že medicína je pre neho iba stratou času. vzdal sa svojho sna – stať sa doktorom, čo Sherry nedokázala prijať, a viedlo to až k ich rozchodu. Po tom, ako stretol zubnú medicínu, ktorá s ním otehotnela, sa začal pripravovať na otcovstvo.

Chris sa medicíny nevzdal úplne a zamestnal sa ako predajca zdravotníckeho materiálu. Začal lepšie zarábať a mohol si dovoliť odcestovať do Louisiany, kde prvýkrát videl svojho biologického otca. Neskôr sa vrátil do San Francisca, a vďaka náhodnej životnej udalosti si jasne uvedomil, čo očakáva od života. Stať sa obchodníkom.

Kľúčovým momentom jeho života bola chvíľa, keď zbadal dobre oblečeného muža vo Ferrari. Spýtal sa ho, čím sa živí, že si môže dovoliť také auto. Muž v červenom Ferrari bol Bob Bridges, burzový maklér. Chris pochopil, že byť burzovým maklérom je jeho životná šanca. Bob Bridges sprostredkoval Chrisovi stretnutie s ľuďmi z firiem, ktoré ponúkali tréningové kurzy maklérom. Boli to firmy ako Merrill Lynch, Paine Webber, E.F.Hutton, Dean Witter, a Smith Barney, v tej dobe zvučné mená.

### **Čo všetko sme ochotní riskovať a čoho sa dokážeme vzdať?**

Chris sa nečakane rozhodol zahodiť kariéru obchodníka s medicínskym vybavením, využil príležitosť a začal pracovať na neplatenej pozícii ako stážista u Bear Stearns. Bolo to preňho ťažké obdobie, lebo stáž nebola platená a on mal iba málo nasporených peňazí. Situácia sa dennodenne zhoršovala. Dokonca sa dostal do väzenia pre nezaplatené pokuty za parkovanie. Kvôli nedostatku peňazí ho opustila jeho žena Jackie aj so synom. Po pár mesiacoch sa vrátila a Chrisovi nechala mu syna nech sa o neho postará. Potom opäť zmizla. Nemohol si dovoliť zaplatiť účty a Chris aj so svojim synom sa stali bezdomovcami.

Chrisovi spolupracovníci o tejto situácii vôbec nevedeli, hoci bol Chris bezdomovcom takmer rok. Musel sa starať o bezpečie svojho syna. Prespávali v kancelárii, hotelíkoch, parkoch, a dokonca i na záchode na stanici. Zo strachu o svojho syna požiadal sestričky, aby mu dovolili spať v kostole, v časti pre bezdomovkyne. Kňaz vtedy súhlasil okamžite a bez váhania. Dnes, keď sa Chrisovho syna spýtate, čo si pamätá z obdobia, keď bol bezdomovec, odpovie: „Nemyslím, že sme boli bezdomovci, len sme sa museli v jednom kuse presúvať. Čo si pamätám je to, že sme sa stále s'ahovali, stále a stále dookola.“

### **Dokázal to**

Chrisovi sa podarilo vypracovať sa na burzového makléra a v roku 1987 si založil vlastnú brokerskú spoločnosť Gardner Rich & Co. Dokázal to. Už sa nemusel báť nezaplatených účtov. Jeho nová spoločnosť začínala v malom byte, s počiatočným kapitálom 10 000 dolárov a jediným kusom nábytku - dreveným jedálenským stolom.

V roku 2006 predal Chris malý podiel svojej firmy a získal niekoľko miliónov dolárov. Zároveň sa stal šéfom Christopher Gardner International Holdings s kancelárkami v New Yorku, Chicagu, a San Franciscu. Jeho sen sa stal skutočnosťou.

### **Nezabudol**

V súčasnosti Chris sponzoruje viacero charitatívnych organizácií, prioritne Cara program a metodistický kostol v San Franciscu, kde on a jeho syn v minulosti našli záchranu. Chris venoval 50 miliónov dolárov na projekt vybudovania lacného ubytovania pre nezamestnaných v San Franciscu, v tej istej časti mesta, kde žil on sám ako bezdomovec. Okrem finančnej pomoci Chris venoval aj šatstvo a topánky. Údajne sa venuje investičným príležitostiam v Južnej Afrike, ktoré majú vytvoriť stovky pracovných miest a priniesť zahraničné investície.

Bol o ňom natočený autobiografický film „Šťastie na dosah“, ktorý je trošku zveličujúcim spôsobom zameraný na skoré obdobie jeho života, keď bol Chris ešte bezdomovcom. Na jeho premiére Chris chýbal, rozhodol sa, že dá prednosť svojim povinnostiam voči charitatívnej organizácii. Aj to svedčí o jeho výnimočnom charaktere.

## Bill Gates

*Bill Gates je jedným zo spoluzakladateľov spoločnosti Microsoft Corporation, ktorá je celosvetovým softvérovým lídrom. V tejto spoločnosti mal možnosť vybudovať všetko od začiatku a stať sa jedným z najúspešnejších podnikateľov na svete. Od roku 2008 zastáva funkciu poradcu pre „kľúčové vývojové projekty“, aby posilnil svoju filantropickú činnosť, ktorá sa prejavuje hlavne v charitatívnej nadácii Bill & Melinda Gates Foundation. Vo svojich 53 rokoch a po trinástich nepretržitých rokoch dominovania na prvej priečke rebríčka miliardárov podľa časopisu Forbes je teraz tretím najbohatším človekom planéty. Gates je aj autorom dvoch kníh The Road Ahead (1995) a Business @ the Speed of Thought (1999).*

### **Inteligentný, avšak problémový typ**

William Henry Gates III. sa narodil v roku 1955 v Seattle v štáte Washington ako druhé z troch detí. Nepochádzal z chudobných pomerov (jeho otec bol právnikom a matka učiteľkou), bol inteligentný, avšak problémový typ. V 13 rokoch sa na strednej škole zoznámil so svetom počítačov a začal sa učiť programovací jazyk Basic. Spolu s ďalšími spolužiakmi trávil mnoho času písaním programov a objavovaním možností, ktoré poskytovala výpočtová technika. Svet programovania ho zaujal a túžil na ňom zarábať a využiť ho aj v biznis sfére. Ako štrnásťročný Bill s kamarátom Paulom Allenom založili firmu Traf-O-Data, kde pracovali na systéme na analýzu dopravnej prevádzky. Avšak keď sa jeho obchodní partneri dozvedeli jeho vek, biznis sa značne spomalil.

### **Nemal ešte ani 21 rokov, takmer žiadne peniaze ale napriek tomu už zakladal firmu**

Po ukončení strednej školy pokračoval Bill v štúdiu na Harvardskej univerzite až do roku 1975, kedy sa Paul Allen dočítal v časopise o pripravovanom minipočítači Altair. To bola šanca pre Allena a Gatesa, ktorí vedeli, že bez programovacieho jazyka Altair nemá šancu uspieť. Po dohode s autorom Altairu začali upravovať Basic a už po ôsmich týždňoch vytvorili funkčný programovací jazyk, čím spustili éru výroby softvéru. Gates opustil Harvard bez diplomu, aby sa mohol venovať počítačovému biznisu. V lete 1975 spoločne s Allenom založili firmu Microsoft. Gates nemal ešte ani 21 rokov, takmer žiadne peniaze ale napriek tomu už vtedy zakladali s Allenom firmu. Vyplatilo sa im spoliehať sa na svoje programátorské skúsenosti a po tom, ako Microsoft začal poskytovať firmám licenciu na inštaláciu jazyka Basic sa ich príjmy začali šplhať nahor.

### **Lepšie ako predvídať budúcnosť je tvoriť ju**

Známa Gatesova vízia pri založení firmy Microsoft, že počítač raz bude nevyhnutná pomôcka na každom písacom stole, v každej kancelárii a domácnosti, bola jeho motiváciou v podnikaní. Gates bol človek vízií a tvrdou prácou sa táto vízia stala i realitou. Okrem iného prišiel na to, že lepšie ako predvídať budúcnosť je tvoriť ju. Microsoft sa presťahoval do Washingtonu a v roku 1980 uzavreli spoločnosti IBM a Microsoft dohodu o spolupráci. IBM sa rozhodla vstúpiť na trh osobných počítačov s vlastným produktom a k tomu potrebovala operačný systém. Dohoda znela, že Microsoft vytvorí operačný systém pre IBM PC a IBM

bude platiť podiel z každého predaného kusu bez toho, aby si nárokovala práva na softvér. Týmto zaviedol licencie za používanie softvéru, pre firmu veľmi výnosné. Množstvo času a práce ušetrila Microsoftu spoločnosť, ktorá vyvinula operačný systém 86-DOS, a preto Microsoft odkúpil licenčné a neskôr všetky výhradné práva na tento systém. Po uvedení na trh, zožal IBM PC okamžitý úspech, z čoho ťažila spoločnosť Microsoft. Gates trval na tom, že Microsoft si uchová právo copyrightu tohto systému, pretože veril, že ostatné firmy budú klonovať verzie IBM PC, ktoré budú s operačným systémom kompatibilné.

### **Úspech firmy závisí od správne vybraných ľudí**

V roku 1983 Allen spoločnosť zo zdravotných dôvodov opustil a všetka zodpovednosť za spôsob vedenia spoločnosti ostala na Gatesovi. V spoločnosti zaviedol princíp mikroriadenia a rozdelil ju na jednotlivé výrobné divízie s profesionálnymi manažérmi, avšak stále sa aktívne podieľal na plánovaní výroby a stratégie podniku. Pri zamestnávaní svojich zamestnancov sa riadil heslom, že úspech firmy závisí od správne vybraných ľudí. Zdrojom najväčšieho poučenia a zmeny sú hlavne nespokojní zákazníci. Gates si bol vedomý toho, že hoci má Microsoft vedúce postavenie na trhu, nemá žiadnu istotu, že si túto pozíciu v budúcnosti udrží, a tak začal vyvíjať aplikačný softvér MS Word a MS Excel, ktoré ovládli trh. Gatesovi nestačil ani MS-DOS, hoci bol zmodernizovaný a stále inovovaný. Chcel uviesť na trh niečo nové, čo by ho predbehlo, a tak vyvinul Windows, ktorý sa stal jeho nástupcom. Gatesov spôsob myslenia sa odvíjal od rýchleho tempa turbulentného prostredia a technického pokroku, pred ktorým si chcel držať náskok. Jeho softvér bol vždy ďalej ako technika.

### **„Keď len pokojne sedíte, hodnota toho, čo máte, klesne dosť rýchle na nulu.“**

Microsoft si aj po rozpade partnerstva s IBM zachoval dominantnú pozíciu v oblasti operačných systémov. S nástupom systému Windows sa dokonca objem produkcie Microsoftu zdvojnásobil. Trhová hodnota akcií Microsoftu rástla až predbehla hodnotu cenných papierov spoločnosti General Motors v roku 1991. Konkurenčné firmy obviňovali Gatesa, že využíval svoje postavenie a neférové informácie a znižoval tak ich konkurencieschopnosť na trhu, na základe čoho bol Microsoft podrobený kontrole ich obchodných praktík. Softvérový monopol ostal avšak nedotknutý, nakoľko zistenia ukázali, že Microsoft nekonal protizákonne. Dnes zamestnáva 79 tisíc zamestnancov v 102 krajinách a jeho celosvetové ročné zisky dosahujú hodnotu viac ako 51 mld. USD. Jeden z najinšpiratívnejších výrokov Billa Gatesa vraví: „Keď len pokojne sedíte, hodnota toho, čo máte, klesne dosť rýchle na nulu.“

## Tomáš Baťa

*Teraz s odstupom času, možno s určitost'ou povedať, že Tomáš Baťa bol podnikateľ s nadčasovým myslením, ktorého na vrchol vyniesla jeho snaživosť a cit pre podnikanie. Základom jeho úspechu boli ľudia –ako zákazníci, tak aj zamestnanci. Vedel, že ak sa postará o ich spokojnosť, firme nebude stáť nič v ceste k pokroku. Baťa sa pri riadení svojej firmy neriadil vtedajšími zaužívanými postupmi, ale vytváral si vlastné, úplne nové spôsoby riadenia (na tú dobu revolučné), ktoré sa ukázali postupom času ako veľmi efektívne a ešte aj v súčasnej dobe sa uvádzajú ako príklad top manažmentu. Avšak cesta za týmto mimoriadnym podnikateľským úspechom nebola vôbec ľahká ako by sa mohlo spočiatku zdať. Musel pri nej prekonať viacero neúspechov v podobe krachov a dlhov.*

### **Ako šesťročný vyrábala v dielni svojho otca topánočky pre bábiky**

*„Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní. Hleďte si práce, dělejte ji lépe než soused. Peníze za vámi přiběhnou samy.“*

Tomáš Baťa pochádzal z obuvníckej rodiny s dlhou tradíciou. K tomuto remeslu mal odmalička veľmi blízky vzťah – už ako šesťročný vyrábala v dielni svojho otca topánočky pre bábiky, ktoré potom za pár drobných predával. Jeho podnikateľský talent sa ďalej rozvíjal na jarmokoch, kam chodil predávať topánky so svojim otcom. Tu mladý Tomáš začal zákazníkom ponúkať drobné služby navyše – pomoc pri obúvaní a vyzúvaní topánok, ktoré mali zvýšiť spokojnosť zákazníkov, tak aby sa opäť v budúcnosti vrátili. Popritom si všimol konkurentov svojho otca a finty, ktorými sa snažili prilákať zákazníkov. V štrnástich rokoch začal Tomáš pracovať vo firme Fäber, ktorá sa zaoberala výrobou obuvníckych strojov, ktoré mali uľahčovať a zrýchľovať prácu. Odtiaľ však dostal čoskoro výpoveď, pretože sa jeho zamestnávateľia začali báť konkurencie. V pätnástich rokoch odišiel za svojou sestrou do Viedne, kde si založil svoju vlastnú dielňu. Avšak tento jeho podnikateľský pokus sa skončil neúspechom a návratom domov, kde začal opäť pomáhať otcovi. Pomáhal mu najviac so samotným predajom výrobkov – už ako chlapec bol veľmi výrečný a dokázal vynachváliť topánky a presvedčiť kupcov, aby si ich objednali práve u jeho otca.

### **Recept na úspech netkvie v pohodlnosti**

*„Jde o to udělat z podnikání a obchodu celoživotní zaměstnání, ne pouze příležitost olupovat v něm po několik let lidí a pak se odebrat na odpočinek.“*

Ako objednávok pribúdalo a výroba sa začala rozširovať, stúplo Tomášovi sebavedomie a chcel uplatňovať svoje vlastné nápady a zavádzať ich do praxe. To však nebolo možné pri otcových zastaraných postupoch a spôsoboch myslenia. Preto sa rozhodol spolu so svojimi súrodencami sestrou Annou a nevlastným bratom Jánom Antonínom v roku 1984 osamostatniť a založiť si v rodnom Zlíne vlastnú živnosť. Tu sa začala písať história firmy Baťa. Spočiatku na čele firmy stál brat Ján Antonín avšak v roku 1985 kedy odišiel na vojnu sa firma ocitla vo finančných problémoch a Tomáš musel začať riešiť vzniknutú situáciu. Vtedy si uvedomil, že recept na úspech netkvie v pohodlnosti, ale v pracovitosti a v neustálom zdokonaľovaní výrobných procesov. Začal sa teda naplno venovať práci obuvníka a pomáhať svojim robotníkom pri práci a zdokonaľovaní výrobných postupov a tak už v polovici roku 1986 boli všetky dlhy splatené. Avšak netrvalo to dlho a firma sa ocitla v ďalších problémoch,

keď skrachovala firma v ktorej mali všetci obuvníci uložené zmenky. Ale Tomáš sa nevzdal a o rok boli opäť všetky dlhy splatené. Od toho roku začala firma rozkvitať. Zamestnával už okolo 60 robotníkov a 20 šičiek, postavil prvú výrobnú halu a skupoval ďalšie pozemky v Zlíne, kde rozširoval firemnú infraštruktúru. V roku 1904 sa rozhodol Tomáš Baťa odísť do Ameriky, aby tam získal nové skúsenosti a naučil sa nové spôsoby riadenia práce. Vrátil sa s nadšením pre americký smer manažmentu a plný nových nápadov. Pri práci sa nechal inšpirovať najmä Henrym Fordom, ale neriadil sa overenými pravidlami, vytváral si vlastné. Vplyvom nových nápadov a myšlienok Tomáša Baťu firma začala mimoriadne prosperovať a rásť rýchlym tempom.

### **Baťovské ceny**

*„Pod obchodní poctivostí rozumíme, že veškeré strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím.“*

Ako už bolo spomenuté Tomáš Baťa bol hlavne šikovným manažérom s citom pre podnikanie. Ako základ podnikania videl službu verejnosti. Vedel, že spokojný zákazník sa opäť vráti a nakúpi u neho znovu. Preto kládol obrovský dôraz na kvalitu výrobkov a ich priaznivú cenu. Kvalita bola zabezpečovaná premysleným systémom kontroly kvality v každom kroku výroby. Zákazníci tak mali istotu, že kupujú naozaj iba kvalitné kusy. Priaznivá cena bola zase udržiavaná vďaka nižšej marži, úsporám z rozsahu výroby a úspore materiálu. Tá sa zabezpečovala maximálnym využitím materiálu pri vyrezávaní dielcov. S cenou sa spája aj pojem „baťovské ceny“. Práve Tomáš Baťa zaviedol ceny, ktoré sa končili 9 a tak topánky za 99 korún vyvolávali dojem, že cena je nižšia v rádovo o 10 korún, ako topánky za 100 korún. Za úspechom ďalej stálo Baťove vymýšľanie nových spôsobov zjednodušenia a zrýchlenia práce. Vrcholom tohto snaženia bol stroj Union press, ktorý dokázal vyrobiť pár topánok jediným pohybom.

### **Pred predajňami, ktoré deň predtým zívali prázdnotou, teraz stáli zástupy ľudí**

*„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti“*

Avšak neboli to iba samotná kvalita, nízke ceny a nové spôsoby riadenia ktoré Baťovi priniesli mimoriadny úspech. Baťa si veľmi dobre uvedomoval, význam ľudského kapitálu pri napredovaní firmy. Jeho systém odmeňovania bol nastavený tak, aby zamestnanci boli adekvátne odmenení za svoju prácu. Cenila sa hlavne výkonnosť a kvalita výrobkov. Ďalším dôkazom jeho manažérskych a prisviedčacích zručností a uvedomení si ceny ľudského kapitálu bolo povojnové obdobie, kedy sa ekonomika v roku 1922 ocitla v kríze. Dopyt po tovaroch klesal, bola veľká inflácia a stúpala nezamestnanosť. Baťa však nechcel ani jedno - nechcel aby sa zvýšila cena jeho výrobkov, nechcel prepustiť ľudí a už vôbec nechcel akceptovať nízky dopyt po jeho výrobkoch. Preto sa rozhodol k radikálnemu a hlavne nezvyčajnému riešeniu. Podarilo sa mu presvedčiť robotníkov, aby akceptovali zníženie miezd o 40% a zároveň zabezpečil, aby sa ich životné náklady znížili o 50%. Zníženie miezd dovolilo Baťovi znížiť cenu jeho topánok zo dňa na deň o 50%. Veril, že to čo prospeje zákazníkom, prospeje aj jemu. A mal pravdu. Pred predajňami, ktoré deň predtým zívali prázdnotou, teraz stáli zástupy ľudí v rade na Baťove topánky.

## Michael Dell

*Príbeh o úspechu Michaela Della by sa dal nazvať tradičným americkým snom. Jeho počítačová investícia tisíc dolárov sa po niekoľkých rokoch neuveriteľne zhodnotila v jednej z najznámejších a najziskovejších počítačových spoločnostiach pomenovanej po ňom.*

### Odlíšenie sa...

*„Väčšina ľudí nájde vášeň svojho života dosť neskoro, a niektorí ju nenájdu nikdy. A pre iných je už samotné hľadanie vášne vášňou. Ale bez ohľadu na to, či ste už tú svoju našli alebo ju ešte stále hľadáte, vášeň by sa mala stať ohňom, ktorý vás bude poháňať v práci celý život. Každý deň, ktorým sa postupne po krokoch blížite k vášmu snu, bez toho, aby ste zrádzali to, čím ste, vyhrávate...“*

Michaela bavili počítače už v ranom detstve. Rád ich rozoberal, aby si dokázal, že ich potom dokáže znovu poskladať. V devätnástich rokoch sa rozhodol ukončiť štúdium medicíny na škole v texaskom Austine a rozbehnúť svoju firmu s počítačmi. „Uvedomil som si, že počítačový trh bol veľmi neefektívny. Marže boli oveľa vyššie ako boli náklady na materiál a služby zákazníkom boli veľmi slabé.“, hovorí.

V roku 1984 založil len s tisíckou dolárov vo vrecku spoločnosť PC's Limited, ktorá sa zaoberala skladaním a predajom osobných počítačov z komponentov. Čo ho odlišovalo od ostatných firiem bolo, že predával priamo zákazníkovi, koncovým užívateľom, namiesto toho, aby postupoval cez tretiu sprostredkovateľskú stranu. Dell definoval tri najdôležitejšie faktory v elektronickom obchode, ktoré nazval 3C (content, commerce a community, teda obsah, reklama a komunita). Toto vysvetľuje jeho stratégiu ponúkať vynikajúce zákaznícke online služby. Dell je známy predovšetkým preto, že zákazníkovi poskytuje možnosť prispôbiť počítače svojim potrebám. Dobré ceny môže ponúknuť vďaka tomu, že neprevádzkuje žiadne svoje obchody, ani nepredáva cez prostredníkov, ktorým by musel platiť províziu.

### ...znamená úspech...

*„Neexistuje lepší katalyzátor úspechu ako zvedavosť. Len zvedavosťou a hľadaním nových príležitostí a nových spôsobov práce sme vybudovali Dell taký, ako je. Samozrejme, neboli sme prví, ktorí vymysleli predávať priamo svojim zákazníkom, a nevymysleli sme ani osobné počítače... A určite sme nevynašli ani internet. Ale vždy je tu príležitosť odlíšiť sa. Vždy môžete niečo vylepšiť, vybrúsiť, eliminovať nepotrebné kroky alebo pozrieť sa na niečo z iného uhla pohľadu. Môžete sa postaviť na plecia obrov, ktorí tu boli pred vami, a vidieť trochu ďalej. A niekedy sa vám naskytne príležitosť dosiahnuť podstatný prelom s absolútne novou myšlienkou, ktorá redefínuje celý predmet.“*

Dellovo rozhodnutie obísť prostredníkov zapríčinilo, že hodnota firmy sa vyšvihla raketovou rýchlosťou zo 6 miliónov v roku 1987 na neuveriteľných 35 miliárd dolárov v roku 2002. Od prvého medzinárodného otvorenia v Spojenom kráľovstve v roku 1987 Dell otvoril predajné miesta vo viac ako 34 krajinách. Pre Dell pracuje dennodenne 33 tisíc zamestnancov vo viac ako 170 krajinách vo svete. Wall Street Journal označil Dell Computers v roku 1999 ako jednotku v celkovej návratnosti jeho investorom za posledné tri, päť a desať rokov. Hodnota jeho akcií vzrástla o takmer 70 000% za posledných desať rokov.

Spoločnosť je považovaná za najväčšieho internetového komerčného predajcu. Predaj v súčasnosti predstavuje v priemere viac ako 30 miliónov dolárov denne. Dell sa tiež zamerával na poskytovanie efektívnejších a rýchlejších služieb zákazníkom na internete.

### **...a bohatstvo...**

*„Na svojej ceste, ktorú ste si vybrali, vždy si pamätajte, že vaša cesta je vydláždená vzťahmi. Získal som dosť veľké bohatstvo, ale nič z toho by nebolo možné bez ľudí, ktorí sa so mnou podelili o svoju múdrosť, bez ťažkej práce tímu Dell po celom svete, a bez lásky a opory mojej rodiny a mojich priateľov. Pamätajte si – neexistuje nič také, ako self-made úspech.“*

Michael Dell sa zapísal do histórie ako najmladší výkonný riaditeľ firmy nachádzajúcej sa v zozname Fortune 500. Pritom veľa z jeho zákazníkov sa tiež umiestnilo na tomto zozname najvýkonnejších amerických spoločností. V roku 2007 Forbes odhadol čistú hodnotu majetku Michaela Della na 15,8 miliárd dolárov, čo z neho urobilo tridsiateho najbohatšieho človeka na svete a deviateho najbohatšieho Američana. Tieto čísla sa však odhadujú dosť subjektívne. Veľmi objektívna je však suma 50 miliónov dolárov – to je grant, ktorý poskytla Nadácia Michaela a Susan Dellových na to, aby sa zlepšilo zdravie a vzdelanie detí v Austine, meste, kde Michael nikdy nedokončil svoje štúdiá.

### **...napriek ťažkostiam..**

*„Nikdy sa nepokúšajte byť najmúdrejšou osobou v miestnosti. A ak aj náhodou ste, navrhujem aby ste si prizvali ešte múdrejších ľudí... Alebo si nájdite inú miestnosť.“*

Napriek jej úspechom však firma Dell už prešla aj ťažkými časmi. Michael Dell sa po tom, ako Kevin Rollins, výkonný riaditeľ Dellu, rozhodol po roku odstúpiť kvôli kopicim sa problémom v Delli, rozhodol opäť prevziať Dell do svojich rúk. Rollinsa obviňovali napríklad z toho, že zmeškal posun k charakteristickému priemyselnému dizajnu a zanedbával zákaznícke služby.

*„Naše odvetvie je o technológii, to áno. Ale je tiež o aktivitách a vzťahoch so zákazníkmi.“*  
Prieskum medzi zamestnancami urobený krátko po tom, čo problémy vzniknuté za manažmentu Rollinsa považovaného za dosť autokratického vyplávali na povrch ukázal, že len veľmi málo z nich cítilo silnú lojalitu voči ich lídrom. Dôvodom bolo aj k masové prepúšťaniu ku ktorému sa pristúpilo po prvý krát v histórii Dellu. Keďže Michael Dell zastával názor, že spoločnosť je o talentovaných ľuďoch, ktorých nechcel stratiť za žiadnych okolností, reagoval dosť nečakane sebakritickým vyhlásením. Na stretnutí so svojimi dvadsiatimi top manažermi vysvetlil, prečo sa niektorým z nich mohol zdať neprístupný. Dôvod, ako objasnil, bol v jeho hanblivosti, ktorou trpel od narodenia. Prisľúbil však, že posilní vzťahy so svojím tímom.

### **...za podmienky, že sa snažíte ako to je len možné, či dokonca ešte viac.**

*„Oslavujte presne jednu nanosekundu. Potom pokračujte vo svojej práci.“*

Okrem schopnosti pozrieť sa na seba sebakriticky, líderstvo Michaela Della sa vyznačuje aj neprestajným narušovaním status quo. Po tom, čo sa dosiahol vynikajúci výsledok, všetci ho slávia presne päť sekúnd, po čom nasleduje päť hodín smútku a uvažovania nad tým, čo sa dalo ešte vylepšiť. Okrem toho Michael Dell zastáva aj názor, že každý produkt musí byť ziskový od prvého dňa uvedenia na trh. Aby to dosiahol, núti všetkých, aby sa redukovali náklady tak veľmi, ako to je len možné, či dokonca ešte viac.

## Howard Schultz

*Keby ste sa pred dvadsiatimi piatimi rokmi spýtali bežného Američana, čo je to caffè latte alebo macchiato, odpovedať by mu asi robilo problém. Dnes sú tieto a mnoho ďalších názvov pre rôzne druhy káv súčasťou aktívnej slovnej zásoby väčšiny Američanov a ďalších niekoľko miliónov ľudí po celom svete. Je to dielo Howarda Schultza.*

### **Firma založená učiteľom angličtiny, učiteľom dejepisu a spisovateľom**

Howard Schultz sa narodil 19. júla 1952 v Brooklyne, v New Yorku. S rodinou bývali v štáte dotovaných bytoch pre ľudí s nízkymi príjmami. Howard sa vďaka výborným výsledkom v škole a v americkom futbale dostal vďaka športovému štipendiu na univerzitu Northern Michigan, kde získal titul bakalára.

Svoju pracovnú kariéru začal vo firme Xerox, kde nastúpil na post obchodného zástupcu. Neskôr jeho kroky viedli do švédskej firmy Hammarplast, ktorá sa na americkom trhu venovala predaju domácich potrieb a kuchynských elektrospotrebičov a vypracoval sa až na pozíciu viceprezidenta spoločnosti. Jedným z odberateľov Hammarplastu bola aj malá spoločnosť zo štátu Washington – Starbucks. Firma založená učiteľom angličtiny Jerrym Baldwinom, učiteľom dejepisu Zevom Siegerom a spisovateľom Gordonom Bowkerom sa špecializovala na predaj kávy, kávovarov, čajov a korenín prostredníctvom štyroch prevádzok v meste Seattle. Schultz firmu navštívil a zaujala ho natoľko, že sa vzdal svojho miesta v Hammarsplaste. Tak sa Schultz stal vedúcim marketingového oddelenia a súčasne dohliadal na chod štyroch obchodov v Seattli.

### **Atmosféra, ktorá dokáže nadchnúť**

Nápad vybudovať v obchodoch Starbucks barový pult, kde by sa predávala čerstvá káva z kávových zŕn ktoré spoločnosť ponúkala, prišiel krátko po tom, ako sa Schultz vrátil z výstavy kuchynských spotrebičov v Miláne v roku 1983. Inšpiráciu našiel v miestnych kaviarňach, o atmosfére ktorých bol presvedčený, že nadchne aj ľudí v Amerike. Avšak vlastníci Starbucksu nenašli pre tento zámer pochopenie, čo vyústilo k odchodu Schultza zo Starbucksu a k založeniu vlastnej spoločnosti Il Giornale. V roku 1985 sa situácia zmenila a Schultzovi bolo ponúknuté odkúpenie Starbucksu. V priebehu rokov 1987 až 1990 Starbucks otvoril stopäťdesiat prevádzok. V súčasnosti je ich vyše trinásťtisíc po celom svete.

### **Čo spôsobilo enormný úspech Starbucksu?**

Schultz videl medzeru na americkom trhu, ktorú nikto iný nevidel: priniesol obľúbený nápoj väčšiny Američanov v novom šate, vynikajúcej kvalite a zároveň ponúkol príjemné prostredie na jeho vypitie. Tento model odštartoval novú kultúru pitia kávy, ktorá sa stala veľmi populárna. Nebolo to však zo dňa na deň.

### **Starbucks bol v strate až do roku 1990**

V prvej fáze existencie Starbucksu bolo kľúčové zvoliť si správne miesta pre otvorenie prevádzok. Pri výbere vhodnej lokality pre prevádzku vychádzal Schultz z analýzy zákazníkov, ktorí od Starbucksu nakupovali prostredníctvom katalógu a tovar im bol doručovaný poštou. Na miesta s najvyššou koncentráciou týchto zákazníkov umiestnil nové kaviarne. Napriek tejto relatívne úspešnej metóde bol Starbucks v strate až do roku 1990. Na zvrátenie tohto vývoja Schultz, ako hlavný stratég a generálny riaditeľ, označil tri hlavné

potreby Starbucksu, ktoré by jeho fungovanie zefektívnilo. Bola to potreba nového manažmentu, ktorý by dokázal myslieť ďaleko za fázu expanzie Starbucksu, potreba vybudovať vlastnú spracovateľskú kapacitu na praženie kávy a potreba vývoja sofistikovaného informačného systému, ktorý by sprehl'adnil tržby v jednotlivých prevádzkach. Od roku 1990 je spoločnosť zisková, hodnota akcii sa za posledné tri roky zdvojnásobila. Dnes je bežné, že na jednej ulici sídli hneď niekoľko kaviarní Starbucks. Dôvod je jednoduchý, je to taktika na skrátenie dlhých radov čakajúcich zákazníkov.

### **Partneri**

Spoločnosť Starbucks sa vďaka Schultzovi neodlišuje od ostatných len inovatívnymi produktmi a službami, o jedinečnosti a vzácnom prístupe možno hovoriť aj v prípade zamestnancov, ktorých Schultz nazýva „partnermi“. Schultz je toho názoru, že spokojný zamestnanec bude viac motivovaný. To sa prejaví aj v prístupe k zákazníkovi, na čom si spoločnosť dáva záležať.

### **V čom sú iní? Zdravotné poistenie, podpora tretieho sveta, bioprodukty**

Prípád Schultzovho otca, ktorý zostal po pracovnom úraze nezamestnaný a bez zdravotného poistenia viedol Schultza k veľmi nákladnému, ale zamestnancami vysoko cenenému kroku. Plné zdravotné poistenie poskytuje spoločnosť už svojim zamestnancom pracujúcim len dvadsať hodín týždenne. Zamestnanci na polovičný úväzok tvoria až dve tretiny všetkých zamestnancov, preto je fungovanie spoločnosti od nich závislé. V počiatkoch mal Schultz problém tento zámer pred členmi predstavenstva a investormi obhájiť, ale vzhľadom na stále rastúcu ziskovosť spoločnosti nakoniec všetci súhlasili. Dnes stojí Starbucks toto poistenie viac ako samotná káva, ktorú nakupuje. Okrem zdravotného poistenia sú zamestnancom ponúkané aj opcie na akcie spoločnosti nazývané „Bean share“.

Ďalším bodom stratégie Howarda Schultza je výkup kávy od producentov za vyššie ako trhové ceny. Vyššie náklady potom Starbucks kompenzuje vyššími cenami nápojov, ale ako sa zdá, zákazníci sú tieto ceny ochotní platiť, lebo vedia, že tým podporujú ľudí z krajín tretieho sveta, ktorí kávu pestujú.

Módnymi a teda aj ziskovými sa v poslednej dobe stávajú bioprodukty. Starbucks tento trend zaznamenal a predávaná káva pochádza iba z ekologického poľnohospodárstva.

### **Za týždeň navštívi dvadsať kaviarní**

Mnohí by po dosiahnutí úspechu týchto rozmerov radšej prenechali vedenie spoločnosti niekomu inému, ale to nie je prípad Howarda Schultza. Dodnes zostáva v pozícii predsedu predstavenstva a aktívne sa zapája do riadenia spoločnosti. V priebehu jedného týždňa navštívi v priemere dvadsať prevádzok. Za svoju prácu získal aj niekoľko ocenení – v roku 1996 dostal Medzinárodnú cenu humanity od CARE (Humanitárna spoločnosť bojujúca proti chudobe) za podporu producentov kávy, v roku 2000 mu bola udelená cena Botwinick Prize v Obchodnej etike od Columbia University School of Business, v januári 2002 ho časopis Business Week menoval jedným z „25 top manažérov roka“ a v apríli 2004 ho časopis Time menoval jedným zo „100 najvplyvnejších lídrov v obchode“. V roku 2006 bol vyhlásený časopisom Forbes za 354. najbohatšieho človeka v USA. Stále má aj víziu o smerovaní spoločnosti. Plánuje vstup na čínsky trh, ktorý považuje za veľkú príležitosť a očakáva od neho ďalší rast spoločnosti.

# Ingvar Feodor Kamprad

*Ingvar Kamprad je švédsky podnikateľ a zakladateľ firmy IKEA. Získal viacero ocenení ako The Kiel Institute Global Economy Prize 2007, Lucia Trade Award od švédsko-americkéj obchodnej komory a bol mu udelený čestný titul na Växjö University.*

*Podľa Forbes je štvrtým najbohatším človekom na svete, ale švédsky časopis Veckans Affärer je presvedčený, že najbohatším človekom je práve on. Napriek tomu všetkému platí za holiča maximálne 5 euro a jazdí na 15 ročnom Volvo.*

## Dynamické začiatky

Už keď bol Ingvar Kamprad dieťaťom, nikto nepochyboval o tom, že má podnikateľského ducha. V piatich rokoch začal predávať zo svojho bicykla zápalky, neskôr ryby, guľôčkové perá a ozdoby. Darilo sa mu lebo zistil, že ak tovar nakúpi vo veľkom, dostane zľavu, ktorú potom využije na zníženie cien svojho tovaru.

Keď mal 17 rokov, dostal od svojho otca odmenu za úspechy v škole – 300 švédskych korún. Ingvar ich využil na založenie IKEA. Názov IKEA vznikol z jeho iniciálok a začiatočných písmen názvu farmy kde sa narodil a dediny kde vyrastal (Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd).

Vo svojich začiatkoch predávala IKEA všetko od nylonových ponožiek cez peňaženky, obrazové rámy, až po hodiny a šperky. Tovar dodával svojim zákazníkom v prenajatej mliekarskej dodávke. Neskôr Ingvar vyskúšal pridať aj nábytok a keď videl, že je po ňom dopyt, rozhodol sa špecializovať. Spolupracoval s miestnymi tesármi, čím znižoval náklady firmy.

## Cesta k IKEA ako ju poznáme

Veľa inovácií, ktoré IKEA uviedla na trh, bolo nevyhnutnou reakciou na zmeny vo vonkajšom prostredí. Ingvar Kamprad sa naučil premeniť problém na príležitosť.

V roku 1953, keď bola IKEA v cenovej vojne so svojím hlavným konkurentom, bola otvorená prvá predajňa, kde si zákazníci mohli tovar prezrieť a presvedčiť sa o jeho kvalite. Dnes je tento prístup špecifický pre IKEA. Ľudia sa často rozhodnú ísť cez víkend do IKEA, lebo sa tam cítia príjemne a dobre sa im tam nakupuje. Aby ich v tomto IKEA podporila, poskytuje priestor na hranie pre deti a lacnú a chutnú reštauráciu so švédskou kuchyňou.

Ďalšou inováciou IKEA je jej vlastný dizajn nábytku. V tejto oblasti sa môže pochváliť viacerými švédskymi aj celosvetovými cenami za dizajn. IKEA začala dizajnováť svoj nábytok sama, keď ju začali bojkotovať jej vlastní dodávatelia. Dizajn nábytku vo vlastnej réžii bol nutnosťou, ktorú IKEA dokázala premeniť na konkurenčnú výhodu.

Špecifikom IKEA je tovar balený v plochých škatuliach. Toto balenie umožňuje zákazníkovi priviezť tovar domov svojpomocne. Priame línie a jednoduchá konštrukcia by mala

zákazníkom uľahčiť poskladanie kúpeného výrobku. Tento prístup šetrí výrazným spôsobom náklady, lebo nábytok netreba skladať, keďže to spravia zákazníci sami. Veľa sa ušetrí aj na nákladoch za prepravu a skladovanie, keďže ploché a kompaktné balenie zvyšuje prepravnú a skladovaciu kapacitu a znižuje škody spôsobené manipuláciou s tovarom.

Ďalším predajným princípom IKEA, ktorý by sme predtým len ťažko našli u jej konkurentov je samoobslužný sklad. Zákazníci nečakajú kým im tovar vydá zamestnanec IKEA, ale majú prístup do celého skladu a sami si podľa názvov a popisov vyberú čo potrebujú. Otvorenie skladu pre zákazníkov je odvážna myšlienka a Ingvarovi konkurenti sa určite zamýšľali nad tým ako na ňu Ingvar prišiel. Dôvodom tejto inovácie bol obrovský dopyt zákazníkov, ktorý nasledoval po otvorení obchodného domu v Štokholme. Keďže IKEA nemohla uspokojiť tak veľa zákazníkov bez toho, aby sa tvorili dlhé rady, ktoré by znižovali nákupný komfort zákazníkov, rozhodla sa problém riešiť netradične, ale ako čas potvrdil úspešne – otvorením skladu.

## **Kult IKEA**

Všetky inovácie a obchodné princípy IKEA vychádzajú z jednotnej filozofie: osloviť masový trh prostredníctvom nízkej ceny, dobrej kvality a výborného dizajnu a funkčnosti. Ingvar Kamprad verí, že jeho zákazníci ocenia, že pred nimi odkrýva karty a ponúka im produkty poctivej a tvrdej práce. Nepovyšuje sa nad svojich zamestnancov, vyzýva ich aby mu tykali a napriek jeho bohatstvu a úspechu nevidí dôvod na to, aby bol voči svojím zamestnancom zvyhodnený.

Ingvar Kamprad sa snaží, aby jeho zamestnanci, ktorých nevolá „zamestnanci“ ale „kolegovia“, cítili, že sú súčasťou veľkej rodiny IKEA. V roku 1999 im pri príležitosti vstupu do nového milénia a ako poďakovanie za ich prácu rozdelil denné tržby z 9.10.1999, čo predstavovalo 187 miliónov švédskych korún. Odmeny rozdelil medzi zamestnancov rovnomerne, čím vyzdvihoval rovnosť radových zamestnancov aj manažmentu. Pre väčšinu jeho zamestnancov bola táto odmena vyššia ako ich mesačný plat.

Za tento jeho prístup sú mu jeho zamestnanci vďační a stávajú sa lojálnymi. Často sa hovorí o rodine IKEA a niekedy dokonca zveličene o kulte IKEA.

Veľa inovácií, ktorými sa IKEA odlišila od konkurencie súviselo so znižovaním nákladov. O Kampradovi samotnom je známe, že je veľmi šetrný. Aj keď sčasti si tento imidž môže budovať úmyselne, aby vlastným príkladom motivoval zamestnancov IKEA k šetrnosti, niektoré historicky kolujúce o tejto jeho vlastnosti musí vyvracať. Je o ňom známe že cestuje metrom, lieta v ekonomickej triede, obeduje v reštaurácii IKEA a byt má s výnimkou kresla a hodín, zdedených po jeho matke zariadený výlučne nábytkom IKEA, vrátane stoličky Poäng, ktorá má už 32 rokov. Hovorilo sa o ňom, že keď si z hotelového minibaru zoberie nápoj, neskôr ho dokúpi, aby nemusel platiť hotelovú cenu, ktorá je vyššia. Ingvar tvrdí, že to nie je pravda, ale priznáva že pri nakupovaní zeleniny na trhu čaká až do večera, kedy je cena nižšia.

Vďaka tejto jeho vlastnosti sa dokázal vžiť do pozície bežného človeka a pri otvorení bratislavskej IKEA prikázal znížiť cenu hotdogov, lebo sa mu zdalo, že ceny sú pre Slovákov nastavené privysoko.

## **Iba tí čo spia nerobia chyby**

V roku 1994 sa prevalila Ingvarova skrývaná minulosť. Vo veku 16 až 25 rokov navštevoval stretnutia pro-nacisticky orientovanej skupiny vedenej Perom Engdahlom a podľa niektorých zdrojov mal byť aj členom švédskej obdoby Hitlerjugnedu, o čom Kamprad tvrdí, že si na to nespomína. K stretávkam so skupinou Pera Engdahla sa ale priznal a všetkým svojim zamestnancom židovského pôvodu napísal list s titulom „Najväčšia chyba v mojom živote“, kde sa im ospravedlnila prosil ich o prosil ich o odpustenie hlúposti, ktorej sa dopustil. Niekoľko stoviek zamestnancov spísalo list a vyjadrilo mu ich podporu.

O Kampradovi je tiež známe, že počas obchodovania s Poľskom v tridsiatych rokoch si zvykol na vodku a musel bojovať so závislosťou. V súčasnosti tvrdí, že pitie má pod kontrolou a v pravidelných intervaloch abstínuje. Priznáva ale, že medzi týmito intervalmi si viackrát do týždňa vypije.

IKEA musela čeliť aj obvineniam zo zneužívania detskej práce v Pakistane a prispievania k ničeniu dažďových pralesov v dôsledku používania exotického dreva ako materiálu. IKEA v odpovedi na tieto obvinenia venovala 1075 miliónov eur Unicefu a spolupracuje s americkou nadáciou American Forests.

## **Naveky Kamprad**

Ingvar Kamprad má už 81 rokov a namieste je otázka, ako dlho bude ešte viesť firmu IKEA. Od roku 1982 už nie je oficiálnym majiteľom firmy a sieť IKEA (okrem franchizingu) vlastní holandská firma Ingka Holding, ktorá je zase vlastnená Stichting Ingka Foundation, holandskou neziskovou organizáciou, ktorej hlavným cieľom je podporovať inovácie v oblasti architektonického a interiérového dizajnu. Organizačná štruktúra je ešte oveľa komplikovanejšia a zahŕňa previazanosť s ďalšími firmami a nadáciami, ktoré sú registrované pod rôznymi štátnymi vlajkami, od Holandska, cez Luxembursko, až po Holandské Antily a Curacao.

Hlavnou funkciou tejto neprehľadnej spleti vlastníckych vzťahov je daňová optimalizácia, ktorú Kamprad využíva naozaj naplno. Ďalším dôvodom je zachovanie Kampradovej úplnej kontroly nad firmou, aj keď oficiálne nie je jej vlastníkom. Kamprad predsedá päťčlennej dozornej rade nadácie Stichting Ingka Foundation, ktorá kontroluje všetky činnosti firmy, a musí odsúhlasiť všetky zmeny. Navyše, ani po jeho smrti nebude možné zmeniť organizačnú štruktúru, pretože v stanovách nadácie je zakotvené, že akcie IKEA sa môžu predáť iba nadácii s identickými cieľmi, a jediná možnosť zániku nadácie je platobná neschopnosť. Kamprad a jeho rodina zároveň nepriamo kontrolujú aj firmy, ktoré sú s IKEA previazané.

## Jeffrey P. Bezos

*Jeffrey P. Bezos sa narodil v Albuquerque, New Mexico v roku 1964. Keď mal tri roky bol sklamaný z toho, že ešte stále musí spať v detskej postieľke. Jeho matka si myslela, že ešte nie je pripravený spať v normálnej posteli. Onedlho ho matka našla so skrutkovačom v ruke, pokúšajúc sa rozobrať detskú postieľku a spraviť z nej normálnu posteľ.*

**"Vždy som stál na križovatke počítačov a všetkého v čom vedeli spraviť prevrat."**

Jeff je nevlastným synom kubánskeho emigranta, ktorý je dodnes vrcholným predstaviteľom Exxon Corporation. Jeff už v mladom veku prejavil nezvyčajnú motiváciu a záujem o učenie. Bol taký fascinovaný niektorými aktivitami v škôlke Montessori, že ho učitelia museli zdvihnúť zo stoličky a premiestniť ho k novým úlohám. Vyrastal v Houstone a letné prázdniny trávil u svojho starého otca, bývalého manažéra Komisie Atómovej Energie, na farme v Texase, rozvíjajúc svoju lásku k vede. Do svojich štrnástych narodenín sa chcel stať astronautom alebo fyzikom. Rodinná garáž bola vždy preplnená jeho projektmi, počnúc od vysávača z ktorého sa malo stať vznášadlo, až po dáždnik, ktorý sa mal premeniť na solárny varič. Rodina sa presťahovala do Miami, Florida, kde chodil Jeff na strednú školu a zamiloval sa do počítačov. "Vždy som stál na križovatke počítačov a všetkého v čom vedeli spraviť prevrat," hovorí Bezos. Skončil Princeton University s diplomom z vedy o počítačoch a elektrického inžinierstva.

**"Urobím bláznivú vec. Založím firmu, ktorá bude knihy predávať online."**

Po skončení univerzity sa Jeff zamestnal na Wall Street, kde bol veľký dopyt po počítačových expertoch. Bezos sa stal doteraz najmladším viceprezidentom D. E. Shaw & Co, zaoberal sa hľadaním nápadov v oblasti internetu, do ktorých sa oplatilo investovať. Keď Jeff prvý krát v živote surfoval na internete, náhodne natrafil na stránku, ktorá hovorila o tom, že sa web-populácia zvyšuje o 2 300 percent ročne. Vtedy dostal nápad a uvidel príležitosť v novej sfére obchodovania. Prezrel dvadsať najlepších elektronických obchodov a zistil, že neexistuje žiadny e-mailový objednávkový katalóg na knihy. Hneď na druhý deň odletel do Los Angeles aby sa zúčastnil Americkej konferencie predaja kníh a naučil sa čo najviac o knižnom biznise. Nemal inú možnosť, musel sa vrhnúť do predaja kníh sám, bez akejkoľvek pomoci. "Urobím takúto bláznivú vec. Založím firmu, ktorá bude knihy predávať online," povedal Bezos. Jeho manželka šoférovala, kým Bezos napísal obchodný plán na laptopu a zavolať perspektívnym investorom. Usadili sa v Seattli, kvôli technickým možnostiam a blízkosti veľkoobchodu Ingram Book Group's Oregon.

**Ako to Bezos dosiahol?**

Svoj biznis rozbiehal v dvojzbovom byte, ale veľmi rýchlo sa dopracoval ku globálnej centrále, ktorá dosahuje výnosy 8,5 miliónov dolárov. Amazon sa stal jednou z najväčších stránok elektronického obchodu na svete. Ako to Bezos dosiahol?

Uspokojenie zákazníkov:

"Keď spravíš zákazníka nešťastným, tak to nepovie piatim kamarátom. Dozvie sa to päťtisíc ľudí.", hovorí Bezos. Nič nie je dôležitejšie ako potešenie zákazníkov. Reklama sa šíri ústnym podaním a Amazon rástol veľmi rýchlo, lebo si vedel udržať svojich zákazníkov a získať nových. Bezos vedel, že toto je jediný spôsob akým môže v budúcnosti pokračovať.

### Sebaistota:

Dnes už takmer neexistuje firma, ktorá by nemala .com vedľa svojho mena. Avšak keď Bezos začínal s Amazonom, ledva existoval človek, ktorý vedel, čo .com znamená. Požičaním si celoživotných úspor od rodičov a zanechaním pohodlnej práce v New Yorku, Bezos išiel do veľkého rizika. On však veril v seba a svoju víziu.

### Inovácia:

Podľa Bezosa, tajnou zbraňou Amazonu je ochota organizácie absolvovať všetky chyby, až kým neprídu na správne riešenie. Od trvalej ponuky dopravy zadarmo až po ikonku "Hľadaj v knihe", si Amazon vytvoril povest' založenú na inovácii, nebojácnosti a kreativite. "Robí to všetky bezvýchodiskové situácie vyplácajúcimi sa."

### Podniková kultúra:

"Niektorí ľudia majú radi rýchlo sa meniace prostredie. Radi idú dole uličkami, aj keď sa z nich vyklúje slepá ulička. Radi vymýšľajú." Toto sú ľudia, ktorých našiel Bezos, a pozval ich, aby sa pridali k Amazonu. Ostatní majú radi stabilnejšie prostredie, kde vopred vedia čo sa bude diať zajtra. Tí odchádzajú z Amazonu vo veľkých skupinách. Prijímanie zamestnancov sa stalo najväčšou prioritou, Bezos chce mať v svojej organizácii čo najviac inovatívnych ľudí, ktorí sú schopní zniesť riziko.

### Perspektíva:

"Keď viete rozmýšľať v dlhodobom horizonte, budete schopní spraviť dobré rozhodnutia vo vašom živote, ktoré časom neol'utujete." Dlhodobý pohľad pomohol aj Jeffovi odporovať neustálej kritike a turbulenciám, ktorými jeho organizácia prechádzala. "Nepostavili sme ešte jednu stálu organizáciu, ale ak si chcete kúpiť knihu, detské šaty alebo panvicu, tak sme tu pre vás. Chcem vidieť dobré finančné výsledky, ale je to aj o návratnosti, keď kreativita a technická vízia prináša ovocie, snažím sa zmeniť svet na lepší."

### **"Ešte nie som na konci príbehu"**

Bezos vlastní osobnú investičnú firmu Bezos Expeditions, ktorá investuje do projektov ako je napríklad ChaCha – firma poskytujúca užívateľmi podporované vyhľadávanie. Bezos vlastní aj firmu Mechanical Turk, ktorej podstatou je využitie prirodzenej ľudskej inteligencie v situáciách, ktoré počítače nedokážu vyriešiť.

V roku 2003 založil firmu Blue Origin s cieľom zabezpečiť stálu prítomnosť človeka vo vesmíre. Nevie sa presne, ale vyzerá to tak, že Bezos venuje veľkú čas osobného majetku a času tomuto projektu. Blue Origin buduje vesmírne zariadenie v Texase už zopár rokov.

Podľa Forbesovho zoznamu najbohatších ľudí na svete, mal Jeff Bezos na konci roka 2006 viac ako 100 miliónov akcií, ktoré reprezentujú 24% všetkých akcií Amazon.com. Jeho majetok bol vyčíslený na 4,3 miliardy dolárov. Napriek tomu, že sa Amazon.com stáva najväčším obchodným domom, sa Bezos nechystá do dôchodku. "Ešte nie som na konci príbehu" dodáva Jeff.

## Paul Gardner Allen

*Príbeh Microsoftu a Billa Gatesa bol povedaný veľa krát, ale rola Paula Allena v ňom nikdy nebola dostatočne zdôraznená. Predsa, Microsoft vznikol práve spoluprácou Allena s Gatesom. Na rozdiel od Gatesa, ktorý je známy ako Tiger Woods alebo Tom Cruise, príbeh Paula Allena nie je vo svete veľmi známy. Faktom je, že vo svete počítačových fanatikov je veľmi známy.*

### Firme zaimponovali schopnosti Billa a Paula

Paul Gardner Allen sa narodil 21. januára 1953 v Seattli, v štáte Washington. Allen navštevoval Lakeside School, súkromnú základnú školu v Seattli, kde sa stretol s Billom Gatesom. Lakeside School mala podporovateľa, ktorý kúpil pre školu čas pre prácu s počítačom DEC PDP-10, vlastneným spoločnosťou General Electric. Paul, Bill a ďalší študenti (mnoho z nich bolo prvými programátormi zamestnanými spoločnosťou Microsoft) sedeli pri počítačoch stále. Začali vynechávať školu, odovzdávať domáce úlohy neskoro, len aby mohli tráviť čas v miestnosti s počítačom. Všetok zakúpený čas pre prácu s počítačom využili už za pár týždňov.

Našťastie pre Billa a Paula, svoj biznis spustila v Seattli spoločnosť Computer Center Corporation. Syn jedného z vedúcich programátorov spoločnosti študoval na Lakeside School, a preto bola škole a jej študentom poskytnutá zľava na používanie počítača. Paul a Bill sa rýchlo stali hackermi. Spôsobili niekoľko pádov systému, nabúrali bezpečnostný systém a dokonca pozmenili súbory, ktoré zaznamenávali čas, ktorý strávili za počítačom. Spoločnosť to zistila a zakázala im prístup do systému na niekoľko týždňov. Avšak spoločnosti zaimponovali ich schopnosti a tak sa rozhodli zamestnať ich. Paulovou a Billovou úlohou bolo nájsť chyby v systéme a poukázať na jeho slabé stránky. Ako protihodnotu dostali neobmedzený prístup k počítačom. Navyše mohli čítať všetku literatúru zameranú na počítače.

### Stali sa programátormi

O pár rokov neskôr získal Bill prácu, pri ktorej mal za úlohu nájsť spôsob, ako merať zaťaženie dopravy na cestách. Bill pri tejto úlohe spolupracoval so svojimi spolužiakmi, medzi ktorými bol aj Paul. Bill a Paul sa neskôr rozhodli založiť vlastnú firmu Traf-O-Data. Zostavili malý počítač a podarilo sa im zarobiť viac ako 15 tisíc dolárov. Po tom, ako ich firma skrachovala kvôli tomu, že štát Washington začal poskytovať služby o priebehu dopravy zdarma, sa Bill a Paul zamestnali v spoločnosti TRW. Tu už nebolo ich prácou medzery v systéme hľadať, ale opravovať ich – a tak sa stali ozajstnými programátormi.

Paul navštevoval Washingtonskú štátnu univerzitu a Bill odišiel na Harvard. Obaja zostali v kontakte a často diskutovali o budúcich projektoch a možnostiach začatia podnikania. Paul zanechal vysokoškolské štúdium po dvoch rokoch a začal pracovať, spolu s Billom, pre firmu Honeywell v Bostone. Paul sa stále viac zaoberal myšlienkou podnikania, ale Bill stále nebol ochotný zanechať štúdium.

## **Softvérový trh sa zrodil**

V decembri 1974 Paul uvidel niečo, čo navždy zmenilo jeho aj Billov život. Na obálke časopisu Popular Electronics bol obrázok počítača Altair 8080, prvej mikropočítačovej zostavy. Zistili, že toto by mohla byť ich veľká príležitosť. O pár dní neskôr zavolať Bill výrobcovi počítača Altair a oznámil mu, že on a Paul vyvinuli program BASIC, použiteľný pre počítač Altair. Bill vtedy nehovoril pravdu, ale spoločnosť MITS, vyrábajúca Altair, prejavila záujem o ich program. Bill a Paul museli preto vytvoriť program čo najrýchlejšie a keďže nemali inú možnosť, prvýkrát ho odskúšali až na prezentácii pre spoločnosť MITS. Program našťastie fungoval perfektne a spoločnosť MITS uzatvorila zmluvu o odkúpení práv. To presvedčilo Gatesa aby zanechal Harvard. V roku 1975 Allen a Gates založili spoločnosť Microsoft v Albuquerque, v Novom Mexiku a začali s predajom programovacieho jazyka BASIC. Začali spolupracovať s IBM, ale vedeli, že nebudú schopní vytvoriť celý operačný systém, kvôli termínom, ktoré stanovil IBM. Preto v roku 1980 Allen odkúpil pre Microsoft operačný systém 86-DOS a program prepracovali podľa požiadaviek IBM. Toto bol začiatok vzostupu Microsoftu.

## **Allen sa stal jedným z najbohatších ľudí sveta**

Krátko potom, v roku 1983, bol Allen donútený opustiť Microsoft pre Hodgkinsovú chorobu. Napriek tomu, že jeho choroba bola v priebehu niekoľkých mesiacov vyliečená sa už do Microsoftu nevrátil. V roku 1985 Allen vlastnil 28 percent akcií spoločnosti v hodnote 150 miliónov dolárov. V nasledujúcom roku ceny akcií raketovo vyleteli a Allen sa stal jedným z najbohatších ľudí sveta.

Allen bol ocenený časopisom PC magazine za celoživotný príspevok a bol uvedený do siene slávy Computer Museum Hall of Fame.

## **Allenove investície**

Paul Allen je zakladateľom a predsedom správnej rady spoločnosti Vulcan Inc. Investoval do viac ako sto štyridsiatich mediálnych, zábavných a technologických spoločností. Podporuje šesť charitatívnych nadácií, je zainteresovaný do viacerých občianskych aktivít ako Experience Music Project v Seattli a vlastní 3 profesionálne športové tímy. Možno práve kvôli jeho skúsenosti s Hodgkinsovou chorobou Allen financuje aj lekárske výskum.

V roku 2004 Allen potvrdil, že je jediným investorom projektu SpaceShipOne a vyhral ocenenie za prvé, súkromne vybudované plavidlo, ktoré vystúpilo na obežnú dráhu Zeme.

Veľa z Allenových investícií nemalo úspech. Na projekte káblovej spoločnosti Charter Communications a RCN stratil 12 miliárd v priebehu piatich rokov. Ale Allen robil aj dobré rozhodnutia. Bol jedným z prvých investorov do AOL a vlastní multimiliardové portfólio zahŕňajúce akcie spoločností ako DreamWorks Animations SKG, Digeo, Oxygen Media, a viac ako 40 ďalších spoločností.

V dnešnej dobe je Paul Allen v rebríčku Forbes 2007 najbohatších Američanov na piatom mieste, s majetkom viac ako 18 miliárd dolárov. Takisto je na zozname 100 najvplyvnejších ľudí na svete.

## Sergej Brin a Larry Page

*Google predstavuje slovo, ktoré urobilo „bratskú dvojicu“ Larryho Pagea a Sergeja Brina slávnymi. Práve americko-ruská spolupráca, kedysi tak ťažko predstaviteľná, má zásluhu na tom, že svet sa nám zdá byť omnoho bližší, zázračne ľahko skúmateľný.*

### **Padli si do oka**

Sergej Michajlovič Brin sa narodil v Moskve v roku 1973. Larry Edward Page sa narodil v Michigane v roku 1973. Pre narastajúci antisemitizmus v Rusku sa Brinova rodina presťahovala do USA, kde sa Brin v roku 1995 po prvý krát stretol s Pageom na Stanfordskej univerzite, ktorá je známa ako liaheň svetoznámych firiem. Tu si okamžite padli do oka. Fascinovala ich myšlienka získania požadovanej informácie z obrovskej kopy dát. Boli presvedčení o úspechu softvéru, ktorý by to umožňoval. Vďaka neochvejnému odhodlaniu vytvoril takýto „vynález“ sa im to krok po krôčiku podarilo. Na vzniku Google nie je nič prekvapivé, keď zoberieme do úvahy, že Sergej a Larry disponovali vynikajúcim rodinným zázemím a kvalitným vysokoškolským prostredím. Tak ako mnohí iní úspešní podnikatelia, začínali v garáži, bojovali o finančnú podporu u mnohých ziskuchtivých investorov, až pokým nedostali svoju šancu od Andyho Bechtolsheima, ktorý dal ich snu reálne kontúry. Čo sa skrýva za nezvyčajnou dráhou týchto mladých ľudí, do ktorých virtuálneho sveta dennodne vstupujeme?

### **Študentský duch**

Ak by sa mal nájsť výraz najlepšie vystihujúci firmu Google, a teda aj jej dvoch zakladateľov, mohol by to byť práve pojem študentský duch. Ako sa tento duch prejavuje na fungovaní firmy Google a jej firemnej kultúre? Googleplex je sídlom firmy Google. Nie sú to ale klasické pracovné priestory, naopak, Googleplex je akýmsi centrom hravého usporiadania objektov nevyhnutných na vykonávanie pracovnej činnosti. Aj také pracovné pomôcky ako pingpongový stôl alebo detské hračky sú vítané. Atmosféra v tomto vývojovom centre alebo akejsi študentskej klubovni je veľmi uvoľnená, bez stresu. Výsledkom tejto nenútenej voľnosti sú kreatívne nápady a práve tie si Page a Brin vážia ako ten najcennejší kapitál.

### **Poskytovať služby bežným ľuďom úplne zadarmo**

Larry Page a Sergej Brin nie sú typickými podnikateľmi realizujúcimi nápad, aby si mohli v prvom rade naplniť vrecká. Pravdou je, že Google predstavuje stroj na peniaze, ale zároveň plní Brinovi a Pageovi sen, poskytovať služby bežným ľuďom úplne zadarmo. Nadšenie užívateľov Google vzbudzuje záujem mnohých spoločností, ktoré neváhajú investovať do tohto fenoménu. Obaja zakladatelia predstavujú skôr vynálezcov a inovátorov. Neustále sa snažia rozvíjať a obohacovať to, čo ich naplňa a čo reálne pomôže ľudstvu. Finančné ohodnotenie sa už dostaví samo. Základná idea firmy Google je „usporiadať celosvetové informácie spôsobom, aby boli všeobecne prístupné a užitočné.“ Sergej Brin a Larry Page podávajú výpoveď o tom, ako sa plní študentský sen a akú hodnotu má hoci aj bláznivý nápad.

## GOOGLE

Slovo google sa dá chápať dvoma spôsobmi: je odvodený od výrazu „googol“, čo znamená hyperveľké číslo, jednotka, za ktorou nasleduje 100 núl. Tento pojem symbolizuje obrovské množstvo dát, s ktorými sa pri hľadaní správneho výrazu pracuje. Slovo google je však zároveň študentsky príťažlivé, hravé, záhadné až smiešne.

Google sa síce preslávil ako spôsob rýchleho vyhľadávania žiadanych informácií, tak, ako sa aj pôvodne zamýšľalo. V súčasnosti ale neplní len funkciu vyhľadávača. Odkedy bolo zrejmé, že sa z Google stáva nezvyčajná a prosperujúca spoločnosť, vznikol priestor na vývoj funkcií rozširujúcich funkciu internetového vyhľadávača. A tak sa z Google stala spoločnosť s paletou rôznych produktov, na začiatku ktorých boli nápady, ktoré vznikali v tvorivej dielni Sergeja Brina a Larryho Pagea.

Vynára sa otázka: Prečo je Google taká prosperujúca firma, keď jej služby zákazníkov nič nestoja? Odpoveď sa skrýva v reklame. Po zadaní ľubovoľného slova do vyhľadávača sa automaticky vygeneruje reklama, ktorej obsahom je aj dané slovo. Týmto spôsobom sa zvýši šanca zadávateľa reklamy na oslovenie zákazníka, ktorý potrebuje práve jeho produkt..

Google je revolúciou a veľkým krokom vpred nielen vo svete výpočtovej techniky, ale bezpochyby aj v živote bežných ľudí vôbec.

## **Miroslav Trnka**

### **Prvý počítač a prvé skúsenosti**

Narodil sa 29. marca 1961 v Trnave. Od malička sa zaujímal o biológiu, ale nakoniec dal prednosť počítačom. Dôležitým zdrojom informácií sa pre neho stal časopis Wires And Electronics. Ten okrem iného uverejňoval aj programy pre prvé osobné počítače, ktoré si však nemohol vyskúšať, keďže vlastný počítač nemal.

Na prvý počítač si musel počkať až do prvého ročníka na vysokej škole, kedy mu ho poslal otec z Holandska. Trnka začal svoje štúdiá v Bratislave, ale kvôli problémom, ktoré mu spôsobila emigrácia jeho otca, odišiel študovať najskôr do Trnavy a potom do Košíc. Školu však ani tam nedokončil pretože sa oženil a čakal prírastok do rodiny. Nakoniec doštudoval na materiálovo-technologickú fakultu v Trnave. Pracovať začal vo výskumnom ústave spojov, no čoskoro ho povolala armáda. Svojho koníčka sa ani tam nevzdal a založil prvý počítačový krúžok vo Východnom vojenskom okruhu ČSSR. Po vojne začal pracovať v automobilových závodoch v Trnave ako technik, kde mohol na vlastné oči vidieť ako sú počítače konštruované.

### **Nemocnica na okraji disku**

Prvá verzia antivírusového programu NOD vznikla v roku 1987 ako reakcia na jeden z prvých vírusov Vienna, ktorý sa do Trnkovho počítača dostal prostredníctvom diskiet, ktoré si vymieňali so známymi. Názov NOD je skratka odvodená od Nemocnice na okraji disku, čo je humorné premenovanie vtedy populárneho seriálu. Trnka v tej dobe pracoval na plný úväzok a preto vnímal programovanie NODu skôr ako hobby, ktoré mu spočiatku veľa nevynášalo. Až v roku 1991 príjmy z predaja programu vzrástli a Trnka začal uvažovať o tom, že z programu by sa mohol stať úspešný trhový produkt.

### **ESET**

O rok neskôr Miroslav Trnka, Peter Paško a Rudolf Hrubý založili spoločnosť Eset. Meno dostala po egyptskej bohyni plodnosti, materstva, života a zdravia, ktorú uznávali aj ako ochrankyňu a liečiteľku. Od začiatku si so spoluzakladateľmi zvolili stratégiu behu na dlhú trať. Podnik sa rozhodli budovať ako niečo, kde budú robiť celý život. Preto dlho nerozdeľovali zisk a investovali ho ďalej do rozrastajúcej sa spoločnosti. Investovali iba do tej výšky koľko firma zarobila a nikdy nebrali úvery. Pri získavaní distribútorov im pomohol aj britský časopis Virus Bulletin, v ktorom vďaka kvalitnému produktu získavali najviac ocenení zo všetkých antivírusových programov na svete.

Na Slovensku sú dnes jednotkou, v susednom Česku patria do prvej trojky najväčších antivírusových výrobcov. Najväčšiu zásluhu na raste Eset-u má medzinárodná expanzia. Napriek skromným počiatkom firmy ESET, kedy nikto nepredpokladal, že sa táto spoločnosť stane celosvetovo rešpektovanou a uznávanou v IT oblasti, patrí v súčasnosti do päťdesiatky najrýchlejšie rastúcich firiem v strednej Európe a jej antivírusový program NOD32 je v brandži považovaný za technologického lídra.

### **Eset prešiel pri prerode na strednú firmu krízou riadenia**

Za najdôležitejšiu devízu vo firme Miroslav Trnka považuje ľudí a kým bol Eset malou firmou, panovali v nej kamarátske a neformálne vzťahy. Všetci sa navzájom poznali, spoločne trávili voľný čas. Pri narastajúcom počte zamestnancov, ktorých je v súčasnosti viac ako sto, už nebolo možné tento prístup udržať a Eset prešiel pri prerode na strednú firmu krízou riadenia.

Prijímanie nových zamestnancov bolo pre Miroslava Trnku vždy veľmi dôležité a firme sa osvedčila aj spolupráca so školami, ktorá jej dopomohla k získaniu kvalitných programátorov. Miroslav Trnka doteraz kladie dôraz taktiež na správnu a efektívnu motiváciu zamestnancov. V tom vidí aj rozhodujúcu úlohu manažéra.

### **Podnikateľ roka**

Miroslavovi Trnkovi pribudli starosti s riadením spoločnosti a preto mu na programovanie, ktoré ho ešte stále baví, ostáva stále menej času. Na vývoji NOD sa podieľal do polovice 90. rokov a dnes sa už cíti viac ako manažér, než ako programátor.

Trnka vybudoval spoločnosť ESET na svetovo uznávanú organizáciu vďaka svojmu vlastnému odhodlaniu, ako aj odhodlaniu svojich spoločníkov, s ktorými si podnikanie vybrali ako životnú cestu a filozofiu, čo mu v roku 2006 prinieslo ocenenie Podnikateľ roka na Slovensku. Produkt založený na kvalite ich značne zviditeľnil a umožnil jednoduchší prístup na trhy vo viac ako 100 krajinách sveta. Pozitívnym a motivujúcim prístupom k zamestnancom dosiahol, že firmu Eset neopúšťajú aj napriek lukratívnejším ponukám od konkurencie. To pre Eset znamená možnosť stále zvyšovať kvalitu programov a naďalej sa rozširovať.

Okrem toho, že je M. Trnka úspešným podnikateľom a manažérom, je taktiež členom viacerých odborných organizácií zaoberajúcich sa problematikou počítačovej bezpečnosti, akými sú WildList Organization International či Slovenská asociácia pre informačnú bezpečnosť.

## O úspešných podnikateľoch sa môžete dozvedieť viac

(výber z použitej literatúry a ďalšie linky)

### **Chris Gardner**

<http://www.chrisgardnermedia.com/index.htm>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Chris\\_Gardner](http://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Gardner)

### **Bill Gates**

GROSS, D. *Největší Americkí Magnáti*. Praha: Baronet, 1997

<http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/bio.msp>

[http://sk.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Gates](http://sk.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates)

<http://onas.etrend.sk/110809/trend-klub-eobchod/bill-gates-a-byznys>

<http://www.buzzle.com/editorials/7-19-2004-56835.asp>

<http://www.forbes.com/>

### **Tomáš Baťa**

Sabo: Manažment, vydavateľstvo Ekonóm

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1\\_Ba%C5%A5a](http://cs.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1\\_Ba%C5%A5a](http://en.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a)

<http://referaty.atlas.sk/prakticke-pomocky/zivotopisy/13445/tomas-bata-zivotopis>

<http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/ekonomia/14752/tomas-bata-a-manazment>

<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody->

<http://www.robertslovak.com/Citaty/Autor-Tomas-Bata-34>

### **Michael Dell**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Dell](http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Dell)

<http://www.woopidoo.com/biography/michael-dell/index.htm>

<http://www.nytimes.com/2007/02/01/technology/01dell.html?ex=1327986000&en=51d4bc242b1c6e8f&ei=5088&partner=rssnyt&emc=rss>

[http://www.askmen.com/men/january00/8\\_michael\\_dell.html](http://www.askmen.com/men/january00/8_michael_dell.html)

[http://www.businessweek.com/magazine/content/03\\_44/b3856001\\_mz001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/03_44/b3856001_mz001.htm)

### **Howard Schultz**

<http://www.mhhe.com/business/management/thompson/11e/case/starbucks-1.html>

<http://www.franchiseprospector.com/franchising-trends/starbucks.php>

[http://prblog.typepad.com/strategic\\_public\\_relation/2007/03/can\\_starbucks\\_t.html](http://prblog.typepad.com/strategic_public_relation/2007/03/can_starbucks_t.html)

<http://www.powerhomebiz.com/vol144/starbucks2.htm>

[http://www.starbucks.com/aboutus/Starbucks\\_Board\\_of\\_Directors\\_brief\\_bios\\_03-03-06\\_.pdf](http://www.starbucks.com/aboutus/Starbucks_Board_of_Directors_brief_bios_03-03-06_.pdf)

<http://www.cbsnews.com/stories/2006/04/21/60minutes/main1532246.shtml>

<http://www.usnews.com/usnews/news/articles/051031/31schultz.htm>

[http://wpcarey.asu.edu/community/dc100/exe\\_year\\_starbucks.cfm](http://wpcarey.asu.edu/community/dc100/exe_year_starbucks.cfm)

<http://www.zeromillion.com/entrepreneurship/stories/howard-schultz.html>

## **Ingvar Feodor Kamprad**

<http://lesk.zoznam.sk/cl/11246/102165/Dreveny-kral?hl=pr%E1ca+v+zahrani%E8%ED+zamestnanie>  
[http://www.forbes.com/lists/2007/10/07billionaires\\_Ingvar-Kamprad-family\\_BWQ7.html](http://www.forbes.com/lists/2007/10/07billionaires_Ingvar-Kamprad-family_BWQ7.html)  
<http://entrepreneurs.about.com/cs/famousentrepreneur/p/ingvarkamprad.htm>  
[http://www.ikea.com/ms/sk\\_SK/about\\_ikea/timeline/full\\_story.html](http://www.ikea.com/ms/sk_SK/about_ikea/timeline/full_story.html)  
[http://www.whoswho.de/templ/te\\_bio.php?PID=1226&RID=1](http://www.whoswho.de/templ/te_bio.php?PID=1226&RID=1)  
<http://www.saccny.org/main/events/Ita/past/2004/>  
<http://www.buzzle.com/articles/120793.html>  
<http://retvig.blogspot.com/2006/09/ingvar-kamprad-drives-1993-volvo-249.html>  
[http://www.forbesautos.com/news/features/2007/frugal\\_billionaires.html?partner=blog](http://www.forbesautos.com/news/features/2007/frugal_billionaires.html?partner=blog)  
[http://www.woopidoo.com/business\\_quotes/authors/ingvar-kamprad/index.htm](http://www.woopidoo.com/business_quotes/authors/ingvar-kamprad/index.htm)  
<http://www.obroda.sk/clanok/6372/Bill-Gates-uz-nie-je-najbohatsi-muz-sveta/>  
[http://www.uni-kiel.de/ifw/prizes/wwp/kamprad2007\\_e.htm](http://www.uni-kiel.de/ifw/prizes/wwp/kamprad2007_e.htm)  
[http://ekonomika.idnes.cz/eko\\_profil.asp?r=eko\\_profil&c=A060329\\_113754\\_ekonomika\\_plz](http://ekonomika.idnes.cz/eko_profil.asp?r=eko_profil&c=A060329_113754_ekonomika_plz)  
[http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story\\_id=6919139](http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=6919139)  
<http://www.theage.com.au/articles/2004/07/14/1089694424455.html?>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Ingvar\\_Kamprad](http://en.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad)

## **Jeffrey P. Bezos**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Jeff\\_Bezos](http://en.wikipedia.org/wiki/Jeff_Bezos)  
<http://www.businessweek.com/1998/50/b3608008.htm>  
<http://mpsh.dadeschools.net>  
[http://37signals.com/svn/archives2/bezos\\_expeditions\\_invests\\_in\\_37signals.php](http://37signals.com/svn/archives2/bezos_expeditions_invests_in_37signals.php)  
<http://www.mfg.com>  
[http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb\\_archive/2006/09/01/8384899/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2006/09/01/8384899/index.htm)  
<http://www.nytimes.com/2007/01/01/technology/01search.html>  
<http://blog.seattlepi.nwsourc.com/venture/archives/108617.asp>  
<http://www.nytimes.com/2007/03/25/business/yourmoney/25Stream.html>  
<http://www.forbes.com/maserati/billionaires2004/LIRRYMV.html?passListId=10&passYear=2004&passListType=Person&uniqueId=RYSMV&datatype=Person>  
[http://www.gsb.stanford.edu/news/headlines/vftt\\_bezos2000.shtml](http://www.gsb.stanford.edu/news/headlines/vftt_bezos2000.shtml)  
[http://redplaneta.newsvine.com/\\_news/2006/03/05/120558-so-where-jeff-bezos-these-days-](http://redplaneta.newsvine.com/_news/2006/03/05/120558-so-where-jeff-bezos-these-days-)  
<http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/959/Lesson-1-Obsess-About-Your-Customers-Not-Your-Competitors.html>  
<http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/959/Lesson-2-Growth-Happens-in-Bounds-and-Leaps--of-Faith.html>  
<http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/959/Lesson-3-Know-When-to-Throw-Away-the-Rule-Book.html>  
<http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/959/Jeff-Bezos-Quotes.html>

### **Paul Gardner Allen**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Allen](http://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Allen)

<http://www.smartcomputing.com/editorial/dictionary/detail.asp?guid=&searchtype=1&DicID=19295&RefType=Encyclopedia>

<http://www.paulallen.com/?contentId=1>

<http://www.smh.com.au/news/business/poor-little-rich-man/2005/12/23/1135032184307.html?page=fullpage>

<http://www.computer-schools.us/Paul-Allen.htm>

<http://www.microsoft.com/presspass/press/2000/Sept00/AllenHackbornPR.mspx>

<http://ei.cs.vt.edu/~history/Gates.Mirick.html>

### **Sergej Brinn a Larry Page**

článok týždenníka .TÝŽDEŇ, rok uverejnenia 2007, 44. týždeň

<http://niesom.vsevedko.sk/>

[http://www.askmen.com/men/business\\_politics\\_60/78b\\_serгей\\_brin\\_larry\\_page.html](http://www.askmen.com/men/business_politics_60/78b_serгей_brin_larry_page.html)

<http://www.achievement.org/autodoc/page/pag0bio-1>

### **Miroslav Trnka**

VALÁŠEK, M.: *Podnikateľ roka 2006 je Miroslav Trnka*. v: TREND 2007, č. 9.

JAVORSKÝ, J.: *Už môžem na mesiac odísť*. v: TREND 2007, č.22

SME, TASR [1.3.2007]

<http://leaders.sk/>

<http://podnikanie.etrend.sk>

