

Jeffrey A. Harris

PODNIKATELÉ ZMĚNY

Jak Walt Disney,
Steve Jobs,
Muhammad Yunus
a další inovátoři uspěli

 BOURDON

PODNIKATELÉ ZMĚNY

Jeffrey A. Harris

PODNIKATELÉ ZMĚNY

Jak Walt Disney,
Steve Jobs,
Muhammad Yunus
a další inovátoři uspěli

Transformative Entrepreneurs

Copyright © Jeffrey A. Harris, 2012

„First published in English by Palgrave Macmillan, a division of St. Martin's Press, LLC, under the title Transformative Entrepreneurs by Jeffrey A. Harris.

This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.“

Translation © Věra Skaláková

ISBN 978-80-905173-2-5

Pro Shirley a Merle

OBSAH

Úvod.....	11
1. Přetváření krajiny	23
2. Tvůrčí budování.....	39
3. To pravé odhodlání.....	53
4. Noví koně pro staré stezky	72
5. Výhody postupu v zákrytu	86
6. I neúspěch je alternativou.....	100
7. Špatní chlapci	114
8. Podnikavé podnikání	133
9. Ztělesnění inovace.....	144
10. Odvážný kapitál	155
11. Ušlechtilé úsilí	167
12. Podnikavá vláda	176
13. Na vládě záleží.....	183
14. Inovovat nebo zahynout	191
 Poděkování.....	 199
Poznámky.....	201
Vybraná literatura.....	205
Rejstřík.....	213

ÚVOD

Ralph Waldo Emerson, filozof a spisovatel žijící v 19. století, údajně prohlásil: „Postavte lepší past na myši a svět přijde k vašim dveřím.“ Zní to skvěle, ale není to pravda. Úspěch zřídka kdy spočíval ve vybudování lepší pasti na myši. *Komerzializace* lepší pasti na myši je klíčem k úspěchu. Invence je důležitá a skvělá. Pokud ale novátorskou ideu nepřetvoříte do všeobecně užitečné formy, davy vaše dveře rozhodně hledat nebudou. Invence a inovace nejsou to samé. Někdy se vyskytují společně, ale pouze praví obchodní titáni dodávají obojí – invenci a inovaci.

Slovník definuje *invenci* jako „nové zařízení nebo proces vyvinutý na základě studií a experimentů.“⁽¹⁾ Nikde v této definici nenajdete slova „užitečný“ nebo „ekonomický“ nebo „řešící obecný problém“.

Pouze asi 10 procent patentů přijatých ve Spojených státech je natolik komerčně zajímavých, že z nich může profitovat běžný občan přímo či nepřímo. Invence je často předchůdcem inovace. Během času může invence položit základ pro budoucí inovaci vytvořením mocného regenerativního pohonu pro pokrok v umění, politice, obchodu a technologii. Během tohoto tvůrčího procesu, v němž invence plodí inovaci, která umožňuje vznik další invence a následně přináší další inovace, dochází k rozvoji společnosti a globální ekonomiky. Jak jsme mohli vidět během posledních 150 let, počínaje druhou průmyslovou revolucí, frekvence změn se vytrvale zrychluje a zkracuje se časové rozpětí mezi invencí a inovací.

Historie je plná příkladů velkých vynálezců, kteří zemřeli na mizině, a vědců, kteří vlastnili četné patenty, ale nikdy nezískali výnosy z prodeje svých výrobků.

Alexander Graham Bell zosobňuje klasického vynálezce, který nebyl inovátorem. Vyvinul zcela novou formu komunikace, když patentoval svůj „mluvící telegraf“ v roce 1876, ale postrádal touhu a dovednost ho obchodně využít. Přetvoření telefonu na praktickou pomůcku rovněž znamenalo nutnost vyvinout automatické rozvodné panely, instalovat telefonní linky a prodat tuto pomůcku dostatečnému počtu lidí, aby měl kdo váš hovor přijmout.

Jak prohlásil Bob Noyce, spoluzakladatel firmy Intel a spoluvynálezce integrovaného obvodu: „Žádný obchodník by telefon nevymyslel. Musel to být nějaký samorost – typ výstředního chlapíka, který pracoval s hlu-

chými a dostal bláznivý nápad, že by se lidský hlas dal vlastně přenášet po drátu ... Obchodník by udělal průzkum trhu, a protože žádný takový výrobek neexistoval, došel by k logickému závěru, že zájem je nulový.“⁽²⁾

Noyceho prohlášení zdůrazňuje, že jsou zde důležité, ale oddělené role vynálezců, inovátorů a obchodníků, všechny tyto role nemusí být soustředěny do jedné osoby. Naštěstí tu byl Theodore Vail, disponující potřebnými obchodními znalostmi, kdo Bellův zajímavý vynález převedl do obchodní roviny tím, že založil Americal Telephone and Telegraph (AT&T) a národní Bellův systém.

Výjimkou byl Thomas Edison. Se svými téměř 1 100 patenty, což ho zařazuje mezi největší vlastníky amerických patentů v historii, jednou prohlásil: „Nikdy jsem nepracoval na vynálezu, o kterém bych předtím neuvažoval v rovině služby, jakou může poskytnout ostatním ... Zjistím, co svět potřebuje, a pak se zaměřím na vynalézání.“⁽³⁾

Světový význam si zajistil svými vynálezy privátních telegrafických přístrojů, burzovních telegrafů, pohyblivých obrázků, elektrického křesla, fonografu a klíčovým průlomem v oblasti zesilování zvukových vln, což umožnilo snadné užívání telefonů.

Edison pochopil, že světelná žárovka zůstane pouhou zajímavou novinkou, pokud nepřijde na to, jak ji začlenit do ekonomického a bezpečného elektrického distribučního systému. Našel způsob, jak financovat své podnikatelské záměry, zakládat organizace, vyvíjet výrobní procesy a budovat obchodní struktury pro své vynálezy. Edison vynalézal, instaloval a komercializoval dynama a generátory na výrobu a distribuci elektřiny ve velkém měřítku, takže běžní spotřebitelé a obchodníci mohli využívat dostupnou elektřinu, která umožnila dnešní styl života. Edisonovo zařízení na výrobu elektřiny a prostředky na její využívání představují impozantní kombinaci, jež se stala základním kamenem pro General Electric.

Joseph Schumpeter, ekonom původem z Rakouska, žijící v 19. století, který popsal koncepty vedoucí ke „kreativní destrukci“, řekl: „Nestačí pouze vyrobit kvalitní mýdlo, je také nezbytné přimět lidi, aby se myli.“⁽⁴⁾

Pro každý výrobek, službu nebo vynález, pokud mají získat pozornost nebo dostatečnou úroveň příznivých reakcí, je nutné vytvořit místo na trhu. Bez přijetí výrobků trhem myšlenky či technologie postupně odumírají až zahynou. Neznamená to, že většina vynálezů není kreativní nebo užitečná. Neznamená to, že většina vynálezů není chytrá. Často takové jsou. Pokud se však dost lidí nezajímá o využití vynálezů tak, aby přinesly

velkou změnu vzhledem k dosavadnímu způsobu života, nedostane se jim dostatečně vysoké hodnoty.

Dnes je svět zaplaven novými technologiemi, které testují naše ovládací schopnosti. Přijaty však budou pouze technologie podporující ty výrobky a služby, které si lidé přejí koupit. Ostatní budou vyřazeny, dokud někdo nevyvine vhodný obchodní model pro jejich široké využití.

Inovace spočívá v popularizaci nových myšlenek, nových výrobků, nových služeb a nových technologií. Inovace se dá rozvíjet mnoha způsoby, ale není stanovena žádná „správná metoda“ nebo „špatná metoda“. Neexistuje žádný osvědčený inovační model nebo tajný recept, který bychom všichni mohli používat. Zatímco někteří lidé realizují svou myšlenku po letech vědeckých průzkumů a studií trhu, další namísto toho mohou zažít svůj okamžik „heureka“. Většina inovací však začíná jednoduchou myšlenkou, která se v průběhu času modifikuje a upravuje podle toho, jak se setkává s požadavky reálného světa – s reakcemi konkurence, proměnlivým regulačním prostředím, rozvíjejícími se řídicími talenty a fluktuací kapitálového trhu.

Můžeme citovat běžná témata a běžné společné jmenovatele, které tato kniha zkoumá, ale nenalezneme zaručený vzorec pro úspěšnou inovaci, zejména takovou, jež by byla převratná. Naštěstí se můžeme poučit z mnoha velkých příkladů inovací přicházejících od lidí, kteří vymysleli, jak zpopularizovat a obchodně využít vynález nebo nový nápad někoho jiného.

Slovník definuje výraz *podnikatel* jako „osobu, která organizuje a řídí podnik, zejména obchodní, obvykle se značným množstvím iniciativy a rizika“.⁵⁾ Podnikatelé počítají s tím, že mohou selhat při své snaze o vytvoření a zavedení nových obchodů, nových myšlenek, nových způsobů výroby, ať už pracují v ziskových nebo sociálních podnicích, v začínajících firmách nebo velkých společnostech a ať už jsou motivováni snahou o získání majetku nebo nikoli. Podnikatelé přijímají riziko. Jsou připraveni na to, že se mohou mýlit, ale omyl neočekávají. Jak kdysi prohlásil Henry Ford: „Pokud si myslíte, že to dokážete, pak dokážete. A pokud si myslíte, že to nedokážete, máte pravdu.“

Proslavený znalec obchodní historie z Harvardu Alfred D. Chandler řekl: „Podnikatel je inovátorem, který přetváří schémata výroby a distribuce vyvíjením nových výrobků a postupů, nalézáním nových trhů a zdrojů a navrhováním nových forem organizace.“⁶⁾ Na druhé straně, ne všichni

úspěšní podnikatelé jsou velkými inovátory. Například Bill Gates patří k nejschopnějším podnikatelům všech dob, ale většina lidí by neřekla, že Microsoft zavádí zlomové inovace. Po ukončení druhého ročníku studií, odchodu z Harvardovy univerzity v roce 1975 a přestěhování do Albuquerque, New Mexico, začal Gates budovat Microsoft do podoby jednoho z nejlukrativnějších podniků vůbec tím, že sledoval „fast-follower“ – strategii rychlého následování a „winner-take-all“ – tedy „vítěz bere vše“. Těmto výsledkům můžeme tleskat, ale neměli bychom si je plést s inovací.

Podobně nám Sir Richard Branson přinesl širokou škálu výrobků a služeb od coly k leteckým linkám, vydávání hudby, přes maloobchodní prodej a mobilní telefonickou komunikaci až po celosvětové rozšíření své značky Virgin brand. Jedná se o řadu působivých úspěchů dosažených pomocí skvělých obchodních dovedností, ale tyto výkony lze stěží nazvat zlomovými.

Pravděpodobně vůbec nejúspěšnějším podnikatelem všech dob byl John D. Rockefeller. Díky jeho agresivním obchodním způsobům v oblasti těžby, transportu a čištění ropy společnost The Standard Oil Company získala začátkem 20. století téměř monopol ve Spojených státech. Rockefeller dosáhl osobního čistého jmění přesahujícího 1 miliardu USD v době, kdy celkový hrubý domácí produkt USA činil pouze 90 miliard USD. Svůj úspěch nezaložil na výzkumu nebo nové technologii. Dosáhl jej díky svým ohromujícím schopnostem pochopit výhody a sílu průmyslové škály. Pak navrhl a zavedl strategii pro konsolidaci rychle se rozvíjejícího obchodu s ropou.

Renomovaný autor a obchodní konzultant Peter Drucker řekl: „Inovace je specifickým nástrojem podnikatelů, je to prostředek pro využití změny jako příležitosti pro vytvoření zcela odlišného obchodu nebo odlišné služby.“⁽⁷⁾ Tito podnikatelé – inovátoři instinktivně chápou, jak vyjít vstříc potřebám zákazníků často ještě předtím, než si zákazníci sami tuto potřebu uvědomí. Pro dosažení obchodního úspěchu však musí udělat víc než jenom rozpoznat příležitost. Musí přilákat vnější kapitál, navrhnout a vytvořit rentabilní výrobek nebo službu, která dokáže odolat konkurenci, zorganizovat a založit distribuční kanály, vybudovat vnitřní organizaci a někdy také vystavět výrobní zařízení. To vše s ekonomikou dostatečně atraktivní na vytvoření a podporu udržitelně fungujícího podniku.

Ačkoliv nejúspěšnější podnikatelské počiny nikdy nezískají nejvyšší status, mnohé z nich se pohybují na úrovni dostatečně působivé na to,

aby zde zanechaly svou značku: Ide Rosenthal a její podprsenka Maiden-form Bras, která ke všeobecné spokojenosti zvyšuje pohodlí svých nositelé a současně zdůrazňuje ženské tvary; nízkonákladové osobní počítače Michaela Della; Baskinova a Robbinsova nabídka výběru třiceti jedné příchuti zmrzliny – jedna pro každý den v měsíci; Hit Factory Berry Gordyho – nahrávací studio u Mototown Records; Weight Watchers – strážci váhy Jean Nidetchové; hip-hopový styl hudby Russella Simmonse; fast-foodové hamburgery, hranolky a restaurace Raye Kroce; cenově dostupné domy Williama Levitta; King Gillette a jeho žiletky a jednorázové holicí čepelky; on-line obchod Amazon.com Jeffa Bezose; sociální síť Facebook Marka Zuckerberga atd. To je jenom výběr ze seznamu, který neustále roste a odráží důmyslnost, kreativitu a vytrvalost podnikatelské třídy. Každý z těchto podnikatelů našel způsob, jak novátorsky uplatnit své vůdčí schopnosti k ovlivnění určité oblasti ekonomiky tím, že objevil další segment trhu využitelný pro vybudování fungujícího obchodu.

Kniha *Podnikatelé změny* se zaměřuje na skutečné inovace a na podnikatele, kteří dramatickým způsobem ovlivnili světový obchod často narušením existujících trhů nebo vytvořením nových. Účelem není snížit význam ostatních snah vedoucích k „novému a vylepšenému“. Cílem je snaha o pochopení podmínek a činů, které podněcovaly obrovské úspěchy a uskutečňování postupných změn v produktivitě, hodnotě života, v oblasti vzdělávání, dopravy, financí nebo zábavy.

Ikony z říše objevitelů a podnikání vytvořily obchodní uskupení odolávající času, konkurenčním silám, změnám pravidel, generačním posunům a rozvoji technologií. Většinou to byly osoby s invencí, které položily základní kámen pro zprůmyslnění vědeckých objevů, nikoliv vynálezci a objevitelé samotní. Primární talent těchto lidí nespočíval v průkopnictví, ale ve schopnosti vylepšit původní nápady ostatních a pak shromáždit zdroje pro zahájení, rozvoj a udržení obchodu. Měli dobré a dobře zpracované nápady, ale pro stálé fungování je třeba zřídit vhodné přírodní kanály, což rozhodně není snadné. Jejich zajištění však tvoří přísadu nezbytnou pro dosažení úspěchu, zejména v odvětvích, která transformují trhy.

Josiah Wedgwood *nevynalezl* kameninu nebo porcelán, ale v době, kdy většina Britů používala k jídlu dřevěné nebo cínové talíře, si uvědomil, že rostoucí příjmy v Británii osmnáctého století znamenají, že mnoho

mužů a žen má dostatek peněz na utrácení za ne zcela nezbytně potřebné zboží, jako například za porcelán. S využitím společensko-ekonomických změn během první průmyslové revoluce Wedgwood vybudoval a rozšířil mezinárodní obchod týkající se vysoce kvalitních výrobků pomocí nových výrobních a marketingových technik, čímž následně založil jednu z prvních světových značek, porcelán Wedgwood. Značku, která znamenala vysokou kvalitu, design a řemeslnou zručnost. Pro své výrobky se rozhodl vytvořit image výjimečnosti za použití zcela nových metod jako zajištění podpory aristokracie, získání královského pověření, nabízení záruk s vrácením peněz a bezplatného doručování, zřízení výstavních sálů v Londýně a Bathu a najímání obchodních cestujících, kteří prodávali jeho zboží a pronikali do nových spotřebitelských oblastí.

Wedgwood byl podnikatel obdařený tvůrčími i obchodními schopnostmi, měl jasnou představu a dostatečný elán na to, aby rozpracoval průkopnickou strategii. Jeho společnost přežila a prosperovala i v době, kdy kolem roku 1800 zkrachovala většina z asi stovky podobných podniků, které již existovaly, když on se svým podnikáním začínal.

George Eastman *nevynalezl* fotoaparát, ale byl ohromně vynalézavý. Tento úředník v místní bance v Rochesteru v New Yorku neúnavně pracoval po večerech a jeho úsilí vyústilo koncem 19. století ve vynález prvních masově užívaných fotoaparátů. Fotoaparát té doby byl drahý, stál kolem 50 USD, a jeho ovládání vyžadovalo poměrně vysokou zručnost a cvik. Eastman, vystudovaný účetní, se snažil poskytnout i amatérům možnost fotografování tím, že vyvinul levný fotoaparát, který se dal snadno ovládat díky jeho nápadu uložit film na roličku. V roce 1900 představil fotoaparát Kodak Brownie. Prodával se za 1 USD, a umožnil tak širokým masám si jej pořídit. Výrazný žlutý obal, zcela originální název „Kodak“ a reklamní slogan společnosti: „Vy stisknete knoflík, my uděláme zbytek,“ jsou dílem samotného Eastmana, jenž si uvědomil, že bez tvůrčího marketingu samotný fotoaparát nutně nemusí sklídit úspěch. Eastman agresivně využíval všech forem reklamy. Po sobě zanechal dědictví ve formě filantropického odkazu přes 100 milionů USD a podpory Eastmanovy hudební školy na univerzitě v Rochesteru.

Walt Disney *nevynalezl* animovaný krátký film, zábavní park, ani televizní show. Byl však prvním, kdo je spojil dohromady a kolem roku 1900 předvedl svůj talent vytvořením výrazných a jedinečných postavíček a jejich následným zpopularizováním pomocí různých technologií, médií,

distribučních kanálů a tvorbou reklamních předmětů. Tento koncept se zjevně povedl a úspěch společnosti je i dnes mimořádný.

Steve Jobs *nevynalezl* osobní počítač, grafické uživatelské rozhraní, digitální přehrávač, počítačový tablet nebo chytrý telefon. Společnost Apple však našla způsob jak dramaticky vylepšit funkčnost a výkonnost každého z těchto výrobků a sjednotit je pod elegantním průmyslovým designem účtovaným zákazníkovi za patřičnou cenu. Společně se zároveň poskytovanými promyšlenými službami a softwarem vytváří úspěšný tržní model.

Howard Schultz *nevynalezl* bistro, stejně jako Guy Laliberté *nevynalezl* cirkus. Starbucks a Cirque du Soleil přesto změnili trh a rozmetali status quo. Vytvořili zcela nový typ podnikání v jinak zdánlivě probádané oblasti. Dokázali způsobit, že se její část oddělila od stagnujících obchodních modelů a poskytla svým cílovým trhům dosud naprosto nevídanou zkušenost.

Larry Page a Sergej Brin *nevynalezli* internetový vyhledávač. Mnoho společností v pozdních 90. letech minulého století včetně AltaVista, Excite, HotBot, Infoseek, Lycos, Yahoo! atd. poskytovalo uživatelům internetu rychlý a komplexní přístup ke zvolenému tématu umístěnému na WorldWideWeb. Během snahy o získání doktorského titulu na Stanfordské univerzitě v roce 1996 však Page a Brin vyvinuli zcela nový přístup, který dramaticky vylepšil kvalitu internetového vyhledávání. Tuto novou technologii začali nabízet v roce 1998 prostřednictvím své vlastní společnosti Google. Velký komerční úspěch Google však vychází z obchodního modelu, jenž si společnost „vypůjčila“ od společnosti Overture Services, Inc., která spojila dohromady umístění inzerce s výsledky hledání. Kombinace mimořádných vyhledávacích technologií a agresivní propagace reklamního modelu „zaplat za umístění“ však Google vynesla na místo jedné z nejúspěšnějších společností všech dob.

Robert Swanson a Dr. Herb Boyer *vedli na trh* biotechnologický průmysl. Tento tým skládající se ze začínajícího podnikatele a profesora z University of California, San Francisco, v roce 1976 společně investoval po 500 USD z vlastních peněz na výzkum možností tvorby proteinů pomocí genetické úpravy bakterií. Se svou novou společností Genentech vymanili vědu z laboratoří a uvedli ji do říše obchodu zavedením zcela nového postupu pro výrobu farmaceutik, z čehož plynou obrovské medicínské výhody i výnosy.

Status quo obchodování nikdy neprospíval. Pokud se nějaká organizace, společnost nebo umělec nesnaží vyvíjet, dojde u nich postupně k atrofii. Někdy se smrsknou a odpadnou velmi rychle. Někdy se smrtící spirála točí několik desetiletí, ale konec bývá téměř vždy stejný. Ačkoliv mnozí lidé vzpomínají na „staré dobré časy“, ve většině případů nebyly lepší než dnešek.

Pokrok je životní mízou civilizace. Trvalý vývoj, spojený s občasnou nevojenskou revolucí, pohání společnost kupředu vytvářením nových životních standardů, uměleckých forem, odlišných způsobů myšlení a příležitostí, jak si udržet život zajímavý. Někdy se pokrok měří dětskými krůčky. V jiné době přetváří náš svět obrovskými posuny. Vzpomeňte si na elektřinu začátkem 20. století a na obnovitelné zdroje energie v novém miléniu.

I když se časové rámce událostí během posledních dvaceti let zúžily, zlomové inovace občas potřebují dlouhou dobu na své zviditelnění. Zřídka postřehneme něco nového dříve, než se to stane součástí našich běžných aktivit. Někdy nové technologie slouží jako katalyzátor, ale ne vždy. Například když Fred Smith začátkem 70. let vymyslel noční dodávky balíků a pro realizaci svého nápadu pak založil Federal Express, vypilované technologie nepatřily k základním kamenům této nové služby.

Něco podobného bylo, když Hugh Hefner založil magazín Playboy, publikaci, která odstartovala masové změny v americké kultuře začátkem 50. let. Nebo rozvoj obchodu s nemovitostmi Jamese Rousea, jenž vytvořil destinace a obnovy městských částí na místech pozapomenutých průmyslových oblastí, jako Boston's Faneuil Hall, New York City's South Street Seaport a Baltimore's Inner Harbor. Nebo banka Muhammda Yunuse Grameen Bank v Bangladéši, jež zavedla úspěšný a rozšířený okruh mikrofinancí na pomoc těm, kteří uvízli ve věčném cyklu chudoby.

Ti všichni nám připomínají, že chytré nápady a pronikavá výkonnost ve spojení s efektivní vůdčí silou mohou tvořit významné změny a hodnoty. Když si zahrajeme na historiky a ohlédneme se za uplynulými desetiletími, vidíme podstatné změny, kterých by si člověk těžko všiml během každodenního života. Zatímco tento fenomén kdysi převažoval ve Spojených státech a částech západní Evropy, dnes se mnohem častěji vyskytuje v rozvíjejících se zemích Asie, Středního východu a Jižní Ameriky. Vzrůstající měrou je připraven ukazovat cestu s ohledem na demografické, kulturní a společenské podmínky.

V každé generaci se vyskytují tvůrčí a činorodí jedinci, kteří nejsou spokojeni se současným stavem věcí. Chtějí naše životy změnit, a často i vylepšit. Jsou motivováni mnoha faktory, přičemž peníze bývají obvykle na tomto seznamu až dole. Tito muži a ženy jsou impulzivní, všímavé a zanícené osobnosti toužící pohnout světem kupředu. Většinou netolerují hlupáky nebo ty, kdo nevěří v jejich věc. Oceňují výsledky a nepřipouštějí si význam slova neúspěch.

Kniha *Podnikatelé změny* nebyla napsána jako akademické pojednání zaměřené na vědecké vrstvy, výzkumníky v oblasti obchodního školství nebo odborníky na společenské vědy. Jejím účelem je inspirovat čtenáře k tomu, aby otevřeli svou mysl, vzali rozum do hrsti a odvážně se přihlásili k podpoře podnikatelství. Protože si dosud nikdy nikdo nepřál, aby odborná kniha byla pokud možno co nejdelší, její poselství je stručné a zřetelné.

Kniha nabízí historický přehled událostí sloužící k podpoře shromážděných poznatků o inovaci a podnikatelství, protože ohlédnutí zpátky nám může velmi pomoci při cestě vpřed. Jak dřívější prezident Spojených států Harry Truman opakovaně připomínal svým kolegům: „Ve světě není nic nového kromě historie, kterou neznáte.“⁽⁸⁾

Bylo by chybou zabývat se inovací pouze z hlediska „dobrého nápadu“. Tím se nespravedlivě minimalizuje míra stresu, námahy a překonávání překážek při snaze rozhybat věci v odpovídající časové a ekonomické rovině za použití omezených zdrojů, které jsou obvykle k dispozici. Prosažení dobrého nápadu pomocí kvalitních vůdčích schopností, využití stávajících zdrojů, přesvědčujícího způsobu prodeje a efektivní výroby odlišuje vítěze od poražených. Ve světě neustálých změn proměnných faktorů, některých makro a jiných mikro, představují včasné strategické nastavení a silná komerční exekutiva pohon pro inovační úspěchy.

Dobrý nápad se neprezentuje sám za sebe. A dobrý nápad se zřídka zrodí zcela ryzí, ale v průběhu času se přizpůsobuje reakcím obchodních trhů a reálných okolností. Inovativní podniky nepředstavují pouhé fungování dobrých nápadů, ale spíše dobré nápady přizpůsobené praktickému využití a postupně uskutečňované s nadšením pod záštitou vůdců.

Někdy obchodní kreativita vzejde z nového vynálezu nebo nové technologie, ale většinou vzniká ze schopnosti vidět to, co většině z nás uniká. Paní Anita Roddick, zesnulá zakladatelka The Body Shop, úspěšné

globální obchodní síť kosmetických prodejen s ekologicky nezávadnými produkty, poznamenala: „Mezi šílenstvím a podnikáním je pouze nepatrná hranice ... blázni vidí a cítí věci, které ostatní nepostřehnou.“ Inovátoři vidí příležitost. Nevnímají překážky jako omezení, ale jako výzvu k jejich překonání. Ve skutečnosti je zdolávání překážek a přijímání výzev svým způsobem přitahuje, stává se součástí kouzla podnikatelství a součástí každodenní motivace.

Mnozí lidé velmi spokojeně přijímají status quo. Vzdorují změnám. Opomíjejí příležitosti zkusit něco nového nebo experimentovat, protože to nemusí fungovat. Znaří všechny důvody, proč je nějaký nový výrobek, služba nebo způsob myšlení zcela nevhodný pro kohokoliv. Na každého optimistu připadá několik pesmistů. Ted Turner, zakladatel CNN, prohlásil: „Pokud přijdete s nějakým novým nápadem a většina lidí se mu nevysmívá, pak se můžete vsadit, že to není moc dobrý nápad.“⁽⁹⁾

Pokoušíme se vidět svět v odlišném kontextu, než který nám vytváří naše každodenní okolí, protože postrádáme představivost a schopnost nahlédnout pod povrch a dáváme přednost neosobnímu tempu evolučních změn. Jak kdysi poznamenal Henry Ford: „Kdybych se zeptal lidí, co chtějí, řekli by mi, že rychlejší koně.“⁽¹⁰⁾

Pro většinu z nás je pohled do budoucnosti těžko odhadnutelný. Historie je plná příkladů společností a osob, které už držely v rukách zlatou husu a nechaly si ji uniknout, protože nerozpoznaly dar, jenž mají před sebou. Western Union v roce 1876 odmítla možnost zakoupit Bellovy patenty na telefon. General Dynamics mohl vlastnit Federal Express, ale v roce 1973 nevyužil možnosti levně koupit společnost zápasící s potížeři. IBM měla možnost koupit xerografické patenty Xerox Corporation začátkem čtyřicátých let 20. století, ale nerozeznała velkou obchodní příležitost. A noviny New York Times při hodnocení prvního představení televizního přijímače společností RCA Davida Sarnoffa na New York World's Fair v roce 1939 prohlásily, že při sledování něčeho takového Američané nikdy nevydrží sedět dostatečně klidně.

Kniha *Podnikatelé změny* nabízí pohled na osoby, celkové souvislosti, historii a další elementy, které přetvářejí skutečně dobré myšlenky v realitu. Abychom však mohli skutečně ocenit úspěchy a výzvy provázející uskutečňování zlomových novinek, zkoumá tato kniha rovněž osudy několika vyprofilovaných, vysoce schopných osob a obchodních uskupení,

které se pokusily, ale neuspěly.

Inovovat je těžké. Mnoho pokusů nevyjde. Bez propojení správného druhu vůdčí síly, tržních podmínek, vládních a společenských sil, rizikového kapitálu a občas nových technologií je vysoká pravděpodobnost, že většina zamýšlených inovací nikdy nepronikne příliš daleko a ještě méně se jich dostane na úroveň, kde by jim svět vzdal úctu. A dokonce, i pokud všechny dílky skládačky do sebe zapadnou, zanícení podnikatelé někdy přestanou rozlišovat mezi dobrým a špatným a postrčí sebe i své společnosti přes hranici korektnosti do sféry ilegality.

Nový obchodní útvar nevzniká ve vakuu. Vládní politika a pravidla hrají důležitou roli buďto příznivým naladěním okolí na zavádění novinek a podnikatelských počínů nebo při vytváření téměř nepřekonatelných překážek. Národní ekonomiky zápasí s dopady globalizace, se snahou o vytvoření nových pracovních míst a zlepšení životních podmínek. Opětovně dochází k politickým debatám a kulturní introspekci, když se vedoucí představitelé snaží sestavit úspěšný návod pro povzbuzení růstu aktivit. Kniha *Podnikatelé změny* se zabývá i zkoumáním tohoto důležitého aspektu, aby bylo možno lépe ocenit rozsah výzev, jimž musí podnikatelé všeobecně čelit.

Tato kniha nabízí rozmanitý seznam tvůrčích podnikatelů, kteří dokázali provést zásadní transformace a zlomy ve společnosti tím, že zapříčinili významný posun životního stylu a postupně zavedli inovace.

Existují četné příklady osob, společností a podniků pro ilustraci faktu, že ačkoliv skutečně zlomové novátorství je vzácné, občas nastává. A je třeba, aby nastalo. Doufejme, že čtenář začne vidět náš svět trochu jinýma očima.

Kapitola 1

PŘETVÁŘENÍ KRAJINY

Představivost vládne světu.

— Napoleon

Podnikavost často přichází neobvyklými cestami od neobvyklých osob. Životopisy s dlouhým seznamem manažerských zkušeností a diplomů z obchodních škol nezaručují začínajícím podnikům úspěch. Ovšem zánícení a vytrvalost osob přesvědčených, že jimi zvolená cesta je nejlepší, reálná a nakonec bude úspěšná, vysoce převažuje sofistikované strategické plánování a analýzy. V úspěšném podnikatelství se vždy vyskytuje i umělecká stránka. Tvůrčí nadání a individualistický duch pobízejí inovaci takovými způsoby, které proměňují náš okolní svět. Jen málo lidí bývá obdařeno tím správným poměrem všech nezbytných vlastností, ale pokud je mají, dokáží měnit průmysl, ekonomiku i společnost.

ODHALOVÁNÍ POMOCÍ ZAHALOVÁNÍ

Pokud nějakou věc zahalíte, získá tím najednou odlišný vzhled nejen ona samotná, ale i to, co ji bezprostředně obklopuje. Když poté obal odstraníte, vidíte ji jinými očima, možná i z naprosto nové perspektivy. Umělec Christo a jeho nyní již zesnulá manželka Jeanne-Claude vybudovali na základě této jednoduché představy nevšední druh podnikání a vytvořili prostor pro tento druh umění. Tím, že Christo zahaluje budovy a okolní krajinu, pomáhá nám vidět a uvědomovat si je jasněji.

Umělec původem z Bulharska a jeho francouzská manželka, oba narození ve stejný den a stejnou hodinu v roce 1935, spolupracovali více než

padesát let. Kombinací jedinečných kreativních vizí s výrazným obchodním talentem se pokoušeli změnit způsoby nahlížení na svět kolem nás.

Christo se setkal s Jeanne-Claude v Paříži v roce 1958, když dostal zakázku na vytvoření portrétu její matky. V roce 1964 emigrovali do Spojených států, kde se během let stali slavnými díky svým velkoprostorovým projektům – jako například spuštěním oranžové nylonové opony přes horský průsmyk v Coloradu v roce 1972, vybudováním plotu z těžké bílé látky v délce 24 mil a výšce 18 stop, táhnoucího se přes okresy Sonoma a Marin v Kalifornii v roce 1976, omotáním jedenácti malých ostrůvků v Biscayne Bay v Miami 6,5 miliony čtverečních stop růžové látky v roce 1983 a v roce 1985 zabalením slavného pařížského mostu Pont Neuf, postaveného v roce 1606, do látky.

V roce 1991 Christo a Jeanne-Claude vytečkovali krajinu severně od Los Angeles za použití 1 660 modrých deštníků, vysokých téměř 20 stop, zatímco současně otevřeli 1 340 podobně velkých jasně žlutých deštníků na polích severně od Tokia. Náklady na *Deštníky: Japonsko-USA*, se vyšplhaly na 26 miliónů USD a projekt přilákal kolem 3 miliónů návštěvníků.

Získat povolení zabalit berlínský Reichstag do asi 11 miliónů čtverečních stop stříbřité látky a 50 000 stop modrého provazu trvalo dvacet čtyři let. Bylo třeba překonat všechna úskalí oficiální byrokracie a všeobecný odpor k tomuto nápadu. V roce 1994 celý Bundestag debatoval o povolení projektu přes 70 minut. Nakonec většina hlasovala pro, a tím umožnila Christovi utratit přes 15 milionů USD z vlastních peněz na realizaci díla, které přilákalo 5 milionů návštěvníků. Tyto snahy byly předeherou ke kulminaci 26 let trvajícího úsilí o možnost rozmístění 7 503 „branek“ vysokých 16 stop a splývajících šafránově zbarvených látkových panelů na 23 mílech chodníků v newyorském Central Parku v roce 2005. To vše za cenu 21 milionů USD. Pro upřesnění, 26 let trvalo přesvědčování a upravování designů, aby se vyhovělo nejružnějším zájmovým skupinám a chronickým odmítačům, odhodlaným zabránit jakékoliv změně stávajícího statutu quo. Dle odhadů navštívily park asi 4 miliony lidí, toužících zhlédnout vystavované prvky.

Úspěšní podnikatelé jako Christo překonávají překážky, protože odmítají přijmout „ne“ jako odpověď, jestliže věří, že jejich cesta je správná. Christo a Jeanne-Claude by se nikdy nepovažovali na podnikatele nebo obchodníky. Dá se říci, že pokud jsou zařazováni do těchto kategorií, reagují téměř dotčeně. Jejich představa o sobě samých a jejich aspirace se

vznášejí nad běžnými obchodnickými snahami. Od umělců se očekává, že budou trpět a vydělávání peněz, ještě k tomu spousty peněz, působí téměř nevhodně, jako něco, co může kompromitovat jejich integritu a nedotčenou čistotu jejich práce. Nicméně Christovo umělecké snažení nyní generuje značné finanční příjmy, které jsou reinvestovány do budoucích výtvorů. Jak Christo jednou prohlásil: „Mohl bych vzít peníze a koupit zámek pro Jeanne-Claude, diamanty a dům v East Hampton nebo Rolls-Royce. Místo toho s těmi penězi budujeme další projekty.“⁽¹⁾

Christův imaginativní přístup se dramaticky odlišuje od běžné normy. Během uplynulých pěti set let představovalo západní umění něco, co je namalováno a visí na zdi nebo vytesáno třeba pro ozdobení zahrady. Bylo tvořeno s myšlenkou stálého trvání. Umělec a mecenáš očekávají, přejí si a doufají, že jejich dílo přetrvá věky a s trochou štěstí skončí v muzeu nebo na aukci v Sotheby's. Christovo dílo bylo vždy radikálně odlišné. Christo nikdy nepočítá, že by výstavy jeho děl trvaly déle než několik týdnů. Akce *Zabalený Reichstag* trvala pouhých 14 dní. *Branky* stály v Central Parku pouze 16 dní. Plánovaný projekt na spuštění průhledných látkových panelů o rozměrech 10 x 20 stop nad šestimílový úsek klikatícího se proudu Arkansas River v Coloradu vznikl v roce 1993. Pokud se projekt *Přes řeku* jednou podaří realizovat, bude trvat pouhých 14 dní. Pak se vše rozebere a použitý materiál se recykluje.

Podle Christa a Jeanne-Claude tato dočasná stránka jejich umění vyvolává pocit naléhavosti a touhy stát se součástí tvorby. Když spočítáme velké davy, které přišly, aby spatřily a nechaly na sebe působit jejich nej-různější projekty, víme, že dosáhli svého cíle. Dočasnost výtvorů přispívá k jejich přitažlivosti, ale většina lidí rovněž oceňuje jedinečnost, krásu odrazu světla na tkanině a jeho schopnost přetvořit zahalenou strukturu a její bezprostřední okolí.

Rozviňte původní myšlenku v projekt – takový, jaký tu ještě nebyl. Vytvořte originální umělecká díla, která tuto myšlenku zdůrazní. Uveďte tato umělecká díla na trh. Přiveďte projekt k realizaci. Odstraňte projekt a recyklujte materiál. Tato strategie je mocná, ale její provádění je velice obtížné a rozhodně není pro slabochy. Christo a Jeanne-Claude uspěli, stejně jako mnozí podnikatelé, díky jedinečnosti svého přístupu, nesmírnému zanícení a oddanosti, touze po dokonalosti, schopnosti dovádět věci do konce a dlouhodobou orientací na vybrané cíle.

Christo nesesedl ve studiu s malířským štětcem, ale spolu s Jeanne-Clau-