

# Scott Galloway



## Velká štvorka

Skrytá tvár spoločností Amazon,  
Apple, Facebook a Google

**Scott Galloway**

# **Vel'ká štvorka**



# Velká štvorka

fouř

premedia

*Preklad tejto knihy vznikol s príspevkom Literárneho fondu*

**Scott Galloway: Veľká štvorka**

Prvé vydanie

Copyright © 2017 by Scott Galloway

Translation © Ľubomíra Kuzmová, 2019

Slovak edition © Vydavateľstvo Premedia, 2019

**ISBN 978-80-8159-651-3**

*Nolanovi a Alecovi  
Keď obrátim hlavu k nebu, vidím hviezdy  
a kladiem si otázky.  
Keď obrátim hlavu do zeme, vidím svojich  
chlapcov a mám odpovede.*

# Obsah

<b>1.Kapitola Veľká štvorka</b> .....	9
Čo sú to za spoločnosti a prečo o nich píšem?	
<b>2.Kapitola Amazon</b> .....	23
Ako sa Amazon stal najrozvratnejšou firmou najväčšej ekonomiky	
<b>3.Kapitola Apple</b> .....	67
Z technológie luxus	
<b>4.Kapitola Facebook</b> .....	95
Láska je kľúčom k dlhovekosti – a k famóznjej reklame	
<b>5.Kapitola Google</b> .....	123
Boh dneška	
<b>6.Kapitola Rád sa nechám oklamať</b> .....	151
Veľká štvorka a pokútne kšefty	

<b>7.Kapitola Biznis a telo</b> .....	163
Všetky firmy miera na niektorý z troch orgánov	
<b>8.Kapitola Algoritmus T</b> .....	177
Ako zarobiť prvý milión	
<b>9.Kapitola Kto sa stane piatym jazdcom?</b> .....	197
Kto bude ďalší?	
<b>10.Kapitola Veľká štvorka a vy</b> .....	221
Nasledujte svoj talent, nie nadšenie	
<b>11.Kapitola Čo príde po jazdcoch</b> .....	251
Kam nás to veľká štvorka vedie?	
<b>Pod'akovanie</b> .....	257
<b>Poznámky</b> .....	258





The background is a solid blue color. On the left side, there are large, dark blue, stylized letters that appear to be 'U' and 'V'. On the right side, there is a large, light blue, curved shape that resembles a stylized 'A' or a similar character. At the bottom, there is a light blue, curved arrow-like shape pointing towards the right.

Kapitola 1

# Veľká štvorka



Štyria technologickí giganti priniesli svetu za posledných dvadsať rokov toľko radosti, spolupráce, blahobytu a objavov ako ešte nik v dejinách. Apple, Amazon, Facebook a Google vytvorili za tento čas tisícky dobre platených pracovných miest. Stoja za množstvom produktov a služieb, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou každodenného života miliónov ľudí. Zmenšili superpočítač tak, že sa zmestí do vrečka, prinášajú internet do rozvojového sveta a mapujú pevninu aj oceány našej planéty. Vytvorili nevidané bohatstvo (2,3 bilióna amerických dolárov), vďaka ktorému sa finančne zabezpečili milióny rodín na celom svete vlastniace ich akcie. Skrátka, zásluhou veľkej štvorky žijeme v lepšom svete.

Uvedený príbeh je pravdivý a opakovane sa mu dostáva nadšenej podpory v nespočetných médiách a na stretnutiach príslušníkov inovatívnej triedy (na univerzitách, konferenciách, rokovaníach parlamentu či zasadaniach správnych rád). Napriek tomu existuje aj iný pohľad.

## Štyria jazdci

Predstavte si maloobchodnú firmu, ktorá odmieta platiť DPH, zle zaobchádza so svojimi zamestnancami, likviduje státisíce pracovných miest, no napriek tomu je považovaná za názorný príklad inovatívneho podnikania.

Alebo si predstavte počítačovú firmu, ktorá pred federálnymi vyšetrovateľmi zadržáva informácie o teroristickom čine, a to s oddanou podporou svojich prívržencov, ktorí k nej vzhliadajú priam s nábožným obdivom.

Alebo spoločnosť prevádzkujúcu sociálnu sieť, ktorá analyzuje tisícky fotografie vašich detí, využíva váš telefón ako odpočívacie zariadenie a predáva získané informácie päťsto najväčším americkým spoločnostiam v rebríčku časopisu Fortune.

Alebo reklamnú firmu, ktorá má v lukratívnom sektore médií na niektorých trhoch až 90-percentný podiel, ale prostredníctvom agresívneho lobizmu a súdnych žalôb sa vyhýba protimonopolnej regulácii.

Aj tento príbeh sa ožýva po celom svete, ale len septom. Dobré vieme, že tieto spoločnosti nie sú žiadni dobrodinci, no napriek tomu si ich púšťame do najintímnejších oblastí života. Ochotne im poskytujeme osobné údaje, hoci vieme, že ich využijú vo svoj prospech. Média vyzdvihujú generálnych riaditeľov týchto spoločností na úroveň hrdinov – géniov, ktorým možno dôverovať a hodno ich napodobňovať. Vlády zas týmto firmám zaručujú osobitné postavenie v oblasti protimonopolnej regulácie, daní, dokonca i pracovného práva. A investori zvyšujú cenu ich akcií, čím im dodávajú takmer neobmedzený kapitál, ktorý im slúži ako návnada na pritiahnutie najtalentovanejších ľudí na svete či ako munícia na rozdrvenie nepriateľa.

Ide teda v prípade týchto korporácií o štyroch jazdcov boha, lásky, sexu a spotreby? Alebo ide o štyroch jazdcov apokalypsy? Oboje je správne. Ďalej ich teda budem nazývať skrátené štyrmi jazdcami.

Ako je možné, že tieto spoločnosti získali takú moc? Ako sa môže neživý podnik zameraný na zisk zakoreniť do ľudskej psychiky tak hlboko, že začne meniť samotné pravidlá existencie a fungovania podnikania? Čo znamená ich bezprecedentná veľkosť a vplyv pre budúcnosť podnikania a globálnu ekonomiku? Čaká aj ich osud iných firemných titanov, ktorých napokon zatienili mladší, príťažlivejší protivníci? Alebo sa zakotvili natoľko, že im už nikto – jednotlivci, firmy ani vlády – nemá šancu konkurovať?

## Súčasný stav

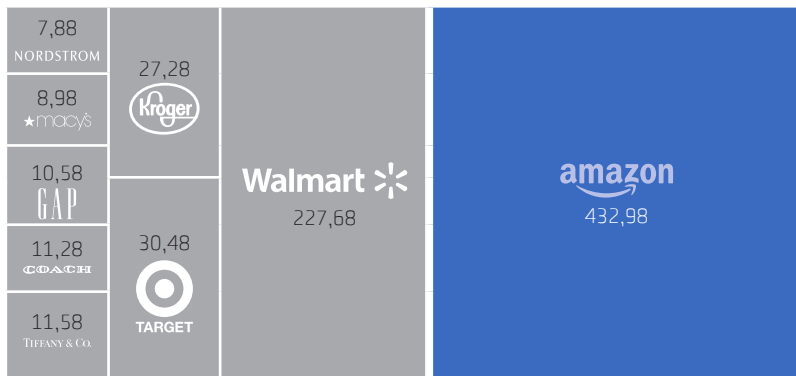
Veľká štvorka sa momentálne nachádza v tomto štádiu:

Amazon: Kupovať Porsche Panameru Turbo S či čipkované lodičky značky Louboutin je zábava – na rozdiel od kupovania zubnej pasty či ekologických plienok. Amazon ako obľúbený internetový obchod väčšiny Američanov a čoraz častejšie celého sveta odbremeňuje ľudí od otravnej činnosti, akou je kupovanie vecí, bez ktorých sa nedá prežiť. S Amazonom to ide bez veľkej námahy: netreba nič loviť ani zbierať, stačí jedno kliknutie. Jeho receptom je bezkonkurenčná investícia do vybudovania poslednej míle k zákazníkovi, ktorú umožnil absurdne štedrý veriteľ – maloobchodník

investori unesení tým najfascinujúcejším príbehom v dejinách podnikania, a pritom príbehom celkom všedným: vidinou najväčšieho obchodu na zemeguli. Táto vidina sa realizuje s nasadením porovnateľným s vylodením spojeneckých vojsk v Normandii (ak si odmyslíme obetavosť a odvahu vojakov a ich ochotu zachrániť svet). Výsledkom je maloobchodný predajca, ktorý je pre spotrebiteľov cennejší než Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour a The Gap dokopy.

Jeff Bezos je dnes najbohatším človekom na svete. Súčasní držitelia striebornej a bronzovej medaily Bill Gates a Warren Buffet síce podnikajú vo veľkých odvetviach (softvér a poisťovníctvo), ale ani jeden z nich neriadi firmu, ktorá každoročne narastie o viac ako 20 percent a atakuje multimiliardové sektory ako splašená zver.

#### Trhová kapitalizácia



k 25. aprílu 2017

Apple: Logo Applu zdobí notebooky a mobilné zariadenia, po ktorých ľudia najviac túžia, a je globálnym znakom bohatstva, vzdelania a západných hodnôt. Apple v zásade uspokojuje dve inštinktívne potreby – potrebu priblížiť sa Bohu a pôsobiť príťažlivo na opačné pohlavie. Imituje náboženstvo vlastným systémom viery, predmetmi uctievania, vyznávačmi kultu aj postavou Krista. Do svojej kongregácie počíta tých najdôle-

žitejších ľudí na svete: inovatívnu triedu. Tým, že v podnikaní dosiahol paradoxný cieľ – nízkonákladový produkt, ktorý sa predáva za prémiovú cenu – sa stal najziskovejšou firmou v dejinách. Dalo by sa to prirovnať k výrobcovi automobilov, ktorý by mal marže ako Ferrari a výrobný ob- jem ako Toyota. Apple mal v poslednom štvrtroku 2016 dvojnásobne väčší čistý zisk ako Amazon za celé obdobie od svojho vzniku pred dvadsiatimi tromi rokmi. Výška okamžitej likvidity Applu je takmer na úrovni HDP Dánska.

Facebook: Ak by sa úspešnosť merala počtom používateľov, Facebook by bol najúspešnejším projektom v dejinách ľudstva. Zo 7,5 miliardy ľudí na svete ho denne používa až 1,5 miliardy. Facebook (1.), Facebook Messenger (2.) a Instagram (8.) sú najobľúbenejšie mobilné aplikácie v USA. Ich používatelia na nich denne strávia päťdesiat minút. Z času stráveného na internete pripadá na Facebook každá šiesta minúta, v prípade mobilných telefónov každá piata.

Google: Google je modlou dnešného človeka. Služi nám ako zdroj poznania – je tu vždy pre nás, pozná naše najväčšie tajomstvá, vždy nás ubezpečí, kde sme a kam máme ísť, odpovedá nám na všemožné otázky od triviálnych až po vážne. Každý šiesty dopyt zadaný do vyhľadávača je nový. Ktorý rabín, kňaz, vedec či tréner dostáva toľko otázok? Koľkí z nich požívajú podobnú vážnosť? Kto iný inšpiruje ľudí zo všetkých kútov sveta k toľkým otázkam o neznámom?

V roku 2016 mal Google ako dcérska spoločnosť firmy Alphabet Inc. zisk 20 miliárd dolárov, tržby mu stúpili o 23 percent a ceny reklamy znížil o 11 percent. Uštedril tým silný úder konkurencii. Googlu na rozdiel od väčšiny produktov starnutie prospieva – čím viac sa používa, tým je hodnotnejší. Využíva silu dvoch miliárd ľudí, ktorí sú dvadsaťštyri hodín denne prepojení určitými úmyslami (čo človek chce) a rozhodnutiami (čo si človek vyberie). Generuje tak celok nepomerne väčší, než je súčet jeho jednotlivých častí. Vedomosťami o spotrebiteľskom správaní, ktoré Google získava z 3,5 miliardy dopytov denne, sa tento jazdec stáva katom tradičných značiek a médií. Najbližšie sa vašou obľúbenou značkou stane tá, ktorú vám Google vyhodí za 0,000005 sekundy.

## Na ceste k biliónom

Hoci tieto firmy a ich produkty prinášajú miliardám ľudí značný prospech, ekonomický úžitok z nich má len znepokojujúco malá časť. General Motors vytvoril ekonomickú hodnotu vo výške približne 231 tisíc amerických dolárov na zamestnanca (trhová hodnota firmy/počet zamestnancov). Znie to imponujúce, ale len kým človek nezistí, že Facebook vybuďoval biznis, ktorého hodnota je 20,5 miliarda dolárov na zamestnanca... teda takmer stonásobne viac, než dosiahla spomínaná firemná ikona minulého storočia. Je to akoby hospodársku produkciu niektorej krajiny G10 generovala populácia manhattanskej štvrť Lower East Side.

### Výnos ľudského kapitálu 2016



Zdá sa, že nárast ekonomickej hodnoty sa vzpiera zákonu veľkých čísiel a neustále sa zrýchľuje. Za štyri roky, od 1. apríla 2013 do 1. apríla 2017, narástla hodnota veľkej štvorky približne o 1,3 bilióna amerických dolárov (HDP Ruska).

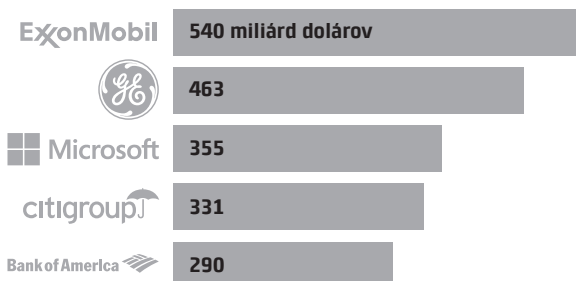
Ostatné technologické firmy, nech už sú staré či nové, veľké či obrovské, strácajú na dôležitosť. Starnúce kolosy vrátane HP a IBM ani zďaleka nepútajú pozornosť, aká sa dostáva veľkej štvorke. Tisíciky startupov len preletia okolo ako komáre, po ktorých sa ani neoplatí zahnať. Ak sa na obzore objaví firma, ktorá by mohla štyroch veľikánov ohroziť, okamžite ju kúpte – a to za cenu, o akej môžu menšie spoločnosti iba snívajú. (Facebook zaplatil takmer 20 miliárd dolárov za spoločnosť WhatsApp prevádzkujúcu aplikáciu na posielanie správ, ktorá v tom čase existovala



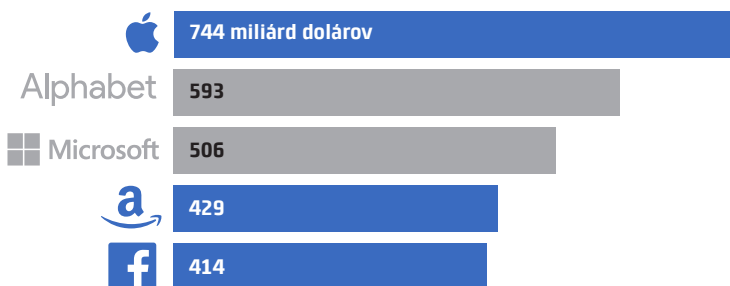
len päť rokov a mala päťdesiat zamestnancov.) Jedinými konkurentmi štyroch veľikánov sú v konečnom dôsledku oni sami.

### Päť najväčších spoločností

trhová hodnota v roku 2006



trhová hodnota v roku 2017



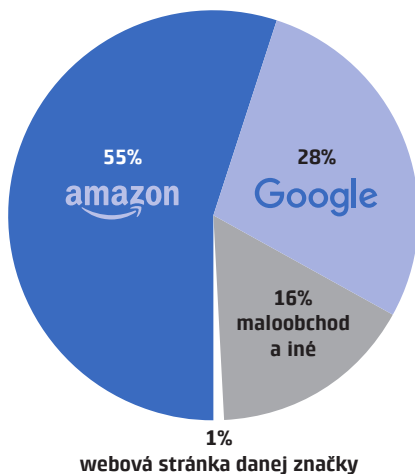
### Istota v nenávisti

Zdá sa, že vlády, zákony a menšie firmy tento pochod len tak ľahko nezastavia, bez ohľadu na to, aký má veľká štvorka vplyv na obchod, spoločnosť či planétu. Určitá istota je však v nenávisti. Veľikáni sa totiž navzájom nenávidia. Dnes si už konkurujú priamo, keďže ľahkej koristi pre ich jednotlivé sektory je čím ďalej tým menej.

Google ohlásil koniec éry značiek, keďže spotrebiteľia, vyzbrojení internetovými vyhľadávačmi, sa už k značkám nemusia utiekať. To však škodí Applu, ktorý zároveň konkuruje Amazonu v oblasti hudby a filmu. Amazon

je najväčším zákazníkom Googlu, ale zároveň ho ohrozuje na poli vyhľadávania – 55 percent ľudí hľadá tovar na Amazone (oproti 28 percentám, ktoré používajú internetové vyhľadávače typu Google). Apple a Amazon do seba na televíznych obrazovkách a telefónoch narážajú v plnej rýchlosti priamo pred našim zrakom. Google zas bojuje s Applom o to, ktorý z nich sa stane operačným systémom kľúčového produktu dnešnej éry – smartfónu.

#### Kde ľudia najčastejšie hľadajú tovar 2016



Medzitým vstúpili do arény Siri (Apple) a Alexa (Amazon), zvíťaziť však môže len jedna. Facebook po úspešnom prechode z počítača do mobilu uberá podiel Googlu v oblasti internetovej inzercie. A o technológii, ktorá v nasledujúcom desaťročí pravdepodobne prinesie veľké zisky – cloud, teda poskytovanie služieb cez internet, ku ktorým má používateľ prístup z ľubovoľného miesta podľa potreby – zväzda Amazon s Googlom bojuje, ktorý pripomína boxerský zápas Aliho proti Frazierovi.

Štyria giganti sa o dušu pretekajú o to, ktorý z nich sa stane operačným systémom našich životov. A aká odmena ich čaká? Tá sa odhaduje na viac ako milión dolárov a vplyv, aký ešte nik v dejinách nemal.

## Čo s tým?

Aby sme pochopili úspech veľkej štvorky, musíme najprv porozumieť podnikaniu a tvorbe hodnoty v digitálnom veku. V prvej polovici tejto knihy si teda rozoberieme všetkých štyroch jazdcov, každého zvlášť, a pokúsime sa analyzovať ich stratégie tak, aby sa z nich obchodní lídri mohli poučiť.

V druhej časti knihy odbúrame mýty, ktorými štyria veľikáni nechali opriať pôvod svojich konkurenčných výhod. Následne objasníme, ako tieto firmy využívajú pre svoj rast a ziskovosť naše najzákladnejšie pudy, a ako svoje trhy bránia analógovými priekopami: existujúcou infraštruktúrou, ktorá je vyvinutá tak, aby marila útoky potenciálnych konkurentov.

O hriechoch štyroch jazdcov a o tom, ako manipulujú vládami a konkurenciou, aby pre nich kradli IP adresy, si povieme v kapitole 8. Môže sa v budúcnosti objaviť piaty jazdec? Možných kandidátov na tento post vyhodnotíme v kapitole 9, od Netflixu po gigantický čínsky obchod Alibaba, ktorý v rôznych ohľadoch hravo strčí Amazon do vrecka. Má niektorý z týchto kandidátov potenciál vyvinúť dominantnejšiu platformu?

V kapitole 10 si povieme o profesionálnych vlastnostiach, ktoré podnikateľom pomôžu prosperovať v ére veľkej štvorky. A nakoniec sa v kapitole 11 zamyslíme, akým smerom nás veľká štvorka vedie.

## Alexa, kto je Scott Galloway?

Alexa vraví, že „Scott Robert Galloway je austrálsky profesionálny futbalový hráč, obranca klubu Central Coast Mariners, ktorý hrá prvú austrálsku ligu A-League.“

Potvora jedna...

Tak či onak, obranca síce nie som, sedel som však v prvom rade Hier o život dnešného sveta. Vyrastal som v domácnosti spadajúcej do strednej triedy a vychovávala ma superhrdinka (slobodná matka), povoláním sekretárka. Po strednej škole som dva roky pracoval vo finančnej spoločnosti Morgan Stanley v pomýlenej snahe stať sa úspešným a urobiť dojem na ženy. Investičné bankovníctvo je otravné, bodka. Navyše na prácu vo veľkej firme (t. j. pre niekoho iného) nemám potrebné vlohy ako zrelosť, disciplínu, pokoru a úctu k inštitúciám. A tak sa zo mňa stal podnikateľ.

Po vysokej škole economickej som založil firmu Prophet poskytujúcu

poradenstvo v oblasti strategického riadenia značky. Firma narástla na 400 zamestnancov, ktorých úlohou bolo radiť spotrebiteľským značkám, ako majú napodobniť Apple. V roku 1997 som založil Red Envelope, multi-kanálovú maloobchodnú spoločnosť, ktorá v roku 2002 vstúpila na burzu a úderom Amazonu pomaly vykrvácala. V roku 2010 som založil firmu L2, ktorá testuje sociálnu a vyhľadávaciu výkonnosť a výkonnosť mobilných aplikácií a webových stránok najväčších spotrebiteľských a maloobchodných značiek na svete. Prostredníctvom dát pomáhame spoločnostiam Nike, Chanel, L'Oreal, P & G a každej štvrtej zo sto najväčších spotrebiteľských firiem na svete vyšplhať sa na štyri uvedené vrcholy. Firmu L2 kúpila v marci 2017 spoločnosť Gartner (NYSE: IT).

Popritom som bol členom predstavenstiev mediálnych spoločností (The New York Times Company, Dex Media a Advanstar) – všetky pomaly ničí Google a Facebook. Bol som aj v predstavenstve spoločnosti Gateway, ktorá ročne predala trojnásobne viac počítačov ako Apple, ale s päťnovou maržou – ani to sa neskončilo dobre. A napokon som bol aj členom predstavenstiev spoločností Urban Outfitters a Eddie Bauer, ktoré sa obe snažili brániť svoju piad' zeme pred hrozivým bielym žralokom maloobchodu – Amazonom.

Napriek tomu všetkému mám na vizitke, ktorú vlastne nemám, napísané „profesor marketingu“. V roku 2002 som nastúpil na Stern School of Business Newyorskej univerzity, kde učím strategické riadenie značky a digitálny marketing, a mojimi prednáškami už prešlo šesťtisíc študentov. Je to pre mňa privilegovaná rola, pretože som v našej rodine prvý človek, ktorý zmaturoval. Som produktom vládneho podporného programu, konkrétne Kalifornskej univerzity, ktorá sa mi rozhodla darovať čosi pozoruhodné, hoci som bol pozoruhodne nepozoruhodný chlapec – a to vzostupnú mobilitu prostredníctvom vzdelania svetovej úrovne.

Piliermi ekonomického vzdelania – ktoré za krátkych dvadsaťštyri mesiacov (čo je pozoruhodné) študentom naozaj zvýši plat zo 70 tisíc (u uchádzačov) na 110 tisíc dolárov (u absolventov) – sú finančníctvo, marketing, výroba a manažment. Tieto predmety vyplňajú celý prvý ročník, pričom nadobudnuté vedomosti študentom dobre poslúžia po zvyšok profesionálneho života. Druhý ročník štúdia ekonómie je prevažne strata času: voliteľné