

Rainer Zitelmann

PROČ JSOU ÚSPĚŠNÍ LIDÉ ÚSPĚŠNÍ

Estée Lauder

Walt Disney

Myslete jinak

Bill Gates

Madonna

Boris Becker

Nikdy neakceptujte „ne“!

George Soros

Steve Jobs

Oliver Kahn

Nespokojenost jako motor

Dieter Bohlen

John Rockefeller

Garri Kasparov

David Ogilvy

bratři McDonaldovi

Heidi Klum

Michael Dell

August Oetker

Reinhold Messner
Warren Buffet

stanovte si vysoké cíle

Mark Zuckerberg

Coco Chanel

Umění prodat se

Levi Strauss

Rainer Zitelmann

PROČ
JSOU ÚSPĚŠNÍ LIDÉ
ÚSPĚŠNÍ

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Dr. Rainer Zitelmann

Proč jsou úspěšní lidé úspěšní

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Přeloženo z německého originálu knihy Dr. Rainera Zitelmanna „Setze dir größere Ziele! Die Erfolgsgeheimnisse der Sieger“, vydaného nakladatelstvím Ambition Verlag v Berlíně v roce 2011.

First published as „Setze dir größere Ziele! Die Erfolgsgeheimnisse der Sieger“ by Dr. Rainer Zitelmann. First published in Germany in 2011 by Ambition Verlag Berlin (www.ambition.de).

© 2011 by ambition Verlag, Berlin, Germany

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4777. publikaci

Překlad PaedDr. Marta Kališová

Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Počet stran 224

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Design © Eva Hradiláková, 2012

ISBN 978-80-247-4187-1

TIRÁŽ ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-7168-7 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7169-4 (ve formátu EPUB)

ISBN 978-80-247-7170-0 (ve formátu MOBI)

Obsah

O autorovi	7
Úvod	8
1. Stanovte si vyšší cíle	11
2. Jak získat důvěru?	25
3. K čemu jsou užitečné problémy	34
4. Koncentrace	49
5. Mějte odvalu být jiný	58
6. Nezávislé myšlení	71
7. Ochota řešit konflikty	80
8. Nikdy neakceptujte „ne“!	94
9. Cílový navigační systém	105
10. Recept na úspěch: Vytrvalost a chuť experimentovat	114
11. Nespokojenost jako motor	127
12. Nápady vás obohatí	139
13. Umění dobře se prodat	152
14. Sebekázeň a schopnost nadchnout se	165
15. Efektivita	172
16. Buďte rychlejší	179
17. Peníze	191
18. Vypětí a relaxace	199
Poděkování	210
Poznámky	211
Seznam literatury	219
Jmenný rejstřík	223

O autorovi

Dr. Rainer Zitelmann (1957)

Autor je úspěšným německým podnikatelem a investorem. Jeho firma je lídrem na německém trhu v oblasti poradenství pro realitní a investiční společnosti při strategickém plánování a komunikaci. Než začal v roce 2000 podnikat, byl vedoucím oddělení deníku „Die Welt“, šéfredaktorem nakladatelství Ullstein-Propyläen-Verlag a historikem na Freie Universität Berlin. Ve svých knihách se zabývá historií, politikou a ekonomikou.



Úvod

Howard Schultz se narodil v Brooklynu v New Yorku jako syn pomocného dělníka a vyrůstal v sociálně problematické čtvrti. V této knize se dozvíte, jak se mu podařilo udělat z firmy Starbucks světoznámou značku se 17 000 pobočkami. Když psal v roce 1977 svou autobiografii, uvedl na předním místě následující rady: „Musíš snít víc, než ostatní považují za rozumné. Musíš očekávat víc, než ostatní pokládají za možné.“¹ Larry Page, vynálezce Googlu, říkal, že se člověk nesmí „... nikdy nechat zastrašit nemožným“. „Vždy se musíte pokusit o věci, kterých se ostatní zaleknou.“² Sam Walton, zakladatel Wal-Martu – svého času největšího podniku na světě –, vysvětlil tajemství svého úspěchu takto: „Vždycky jsem si stavěl laťku hodně vysoko, sám sobě jsem kladl extrémně vysoké cíle.“³

Legendární podnikatel a miliardář Richard Branson k tomuto bodu uvedl: „Ponaučení, které jsem si z toho všeho vzal, je, že žádný cíl není mimo náš dosah, a nemožné může být možné pro lidi, kteří mají své vize a víru v sebe sama.“⁴

A o to jde v této knize. Ve svém životě jsem jen zřídka potkal člověka, který si kladl opravdu vysoké cíle. Většina lidí si buď žádné skutečné životní cíle nestanoví, nebo jen malé. Podle mého názoru je to hlavní důvod, proč nakonec v životě nedosáhnou víc a zdaleka nevyužijí svůj potenciál.

Proč jsou někteří lidé neobyčejně úspěšní, zatímco jiní ztroskotají? Žádné vnější rámcové okolnosti to nedokážou vysvětlit. Mnoho úspěšných osobností, které v této knize poznáte, mělo těžké dětství – například módní návrhářka Coco Chanel, zakladatel firmy Oracle Larry Ellison nebo zakladatel Applu Steve Jobs nikdy nepoznali své rodiče. Počet těch, kteří nedostudovali nebo ani nedokončili základní školu, je mezi miliardáři-selfmademany dokonce vyšší, než je průměr ve společnosti.

Rozšířená báchorka, které rádi uvěří z pochopitelných důvodů hlavně neúspěšní lidé, říká, že úspěšní lidé jsou úspěšní hlavně proto, že měli v životě víc „štěstí“ než ostatní. Kdyby tomu tak bylo, pak by ve velkých firmách stál losovací buben a rozhodoval o obsazení funkcí. Šťastlivec, který by si vytáhl vítězný los, by se pak stal předsedou představenstva a smolař jen vrátným nebo poslíčkem.

Samozřejmě že „štěstí“ může hrát svou roli, ale nesmí se přeceňovat. Žádný člověk nemá stále jen štěstí nebo opakovaně jen smůlu. V průběhu let, nebo dokonce desetiletí se pozitivní a negativní „náhody“ většinou vyrovnávají. Kdo se například stane milionářem jen díky šťastné náhodě, většinou o své peníze zase přijde. Studie ukazují, že 80 % výherců v loterii je na tom už po dvou letech finančně hůř než před výhrou. Proč? Protože nemají správný přístup k pořízování majetku a jeho udržování.

Naopak existuje mnoho případů, kdy lidé přišli o všechn svůj majetek, který sami získali, a po několika letech byli schopni ho znovu vlastní prací nabýt.

Být úspěšný znamená docílit v nějaké oblasti života vysoce nadprůměrných výsledků a dosáhnout toho, co si člověk předsevzal. Kvůli této knize jsem se zabýval životními cestami velmi rozdílných lidí, kteří dosáhli vynikajících výsledků ve zcela odlišných oborech. Jsou mezi nimi tak rozdílné osobnosti jako naftový král John D. Rockefeller nebo zakladatel Microsoftu Bill Gates, zpěvačka Madonna nebo módní návrhářka Coco Chanel, mistr světa v šachu Garri Kasparov či fotbalista Oliver Kahn.

Co však všechny úspěšné lidi spojuje, jsou zcela typické způsoby myšlení a životní postoje. A o těchto postojích pojednává tato kniha. V naší kultuře se považuje za nevhodné něco „imitovat“, napodobovat. Přitom už děti se učí především napodobováním. A učí se většinou rychleji a s větším úspěchem než dospělí. Zakladatel Wal-Martu Sam Walton ve své biografii přiznává: „Téměř všechno, co jsem udělal, jsem od někoho okopíroval.“⁵

Jestliže vy sami chcete dosáhnout velkých cílů, neměli byste poslouchat rady od lidí, kteří sami ve svém životě žádných vynikajících úspěchů nedosáhli. Orientujte se na ty, kdo úspěchy měli, a analyzujte, jaké postoje a způsoby chování je k těmto úspěchům dovedly.

Při psaní této knihy jsem vyhodnotil životopisy více než padesáti úspěšných lidí. Těch, kteří vlastními silami dosáhli věcí, jež ostatní považovali za nemožné. Systematicky jsem prostudoval jejich autobiografie a biografie, s některými jsem i osobně hovořil.

V této knize tu a tam přináším i své vlastní zkušenosti. Ne proto, že bych se s těmito velkými osobnostmi stavěl na stejnou úroveň, ale protože jsem si jako čtenář knih o úspěšných lidech vždy kladl otázku, zda ti, kteří ty knihy napsali, své „recepty“ vyzkoušeli a zda jsou sami také úspěšní. Myslím si, že „neúspěšný“ autor knih o úspěšných lidech je méně důvěryhodný než ten, který sám dosáhl v nějaké oblasti prokazatelného úspěchu.

Při pohledu zvenčí vypadá kariéra úspěšných lidí jako nepřetržitý vzestup a hromadění obdivuhodných výsledků. Ve skutečnosti však každá z těchto osobností – ať je to investor Warren Buffett, legendární Walt Disney, zakladatel firmy Apple Steve Jobs, herec a politik Arnold Schwarzenegger nebo Ingvar Kamprad, zakladatel obchodu s nábytkem IKEA – musela na své cestě řešit velké problémy a zdolávat překážky. Mnozí úspěšní lidé často se svými projekty ztroskotali, ale nevzdávali se, a naopak si po těchto nezdarech kladli ještě vyšší cíle.

Až budete vy sami stát před problémy a překážkami, příběhy těchto lidí vám dodají odvalu pro váš vlastní projekt. Pochopíte tajemství mentální síly těchto lidí, se kterou se jim podařilo vyřešit zdánlivě neřešitelné problémy.

Tato kniha pojednává o úspěšných podnikatelích, investorech, sportovcích a umělcích. Téměř všichni z nich nahromadili také značné jmění. Není důležité, jestli si

řeknete, že chcete být bohatí nebo úspěšní jako hudebník, sportovec či spisovatel. Vaše cesta vždy začíná tím, že si stanovíte mety vyšší, než jaké vy i ostatní lidé pokládáte za „rozumné“.

Tato kniha vám má dodat odvalu vůbec si vyšší cíle stanovit a začít měnit sny ve skutečnost. „Kdo hraje bez dlouhodobých cílů, jen reaguje, a místo své vlastní hry hraje hru protivníka,“ říká Garri Kasparov. „Skáče od jedné nové situace k druhé, ztrácí směr a zabývá se jen tím, co leží bezprostředně před ním, nikoli svými vlastními cíli.“⁶

Až budete číst tuto knihu a prakticky používat zákony úspěchu, které jsou v ní analyzovány, budete zajisté úspěšní. Víte, že většina velmi úspěšných lidí opravdu hodně čte? Warrena Buffetta, nejúspěšnějšího investora v historii, se stále ptali, co má člověk dělat, aby se stal úspěšným investorem. Buffettova odpověď: „Čtete všechno, co zvládnete.“⁷ Už po léta, stále znovu, dává tuto radu na legendárních schůzích své firmy Berkshire Hathaway v Omaze. Buffett je přesvědčený o tom, „... že to byla právě četba v letech jeho dozrávání, která formovala metodu jeho záměrů a položila základ pro následujících padesát úspěšných let“.⁸ Buffett sám říká: „Když mně bylo deset let, přečetl jsem všechny knihy z veřejné knihovny v Omaze, jež měly v titulu slovo finance, a některé dokonce dvakrát.“⁹ Při jedné podpisové akci kdysi Buffett zmínil, že má doma ještě padesát knih, které čekají, až si je přečte.¹⁰

Buffett však nečetl jen knihy o financích, studoval i knihy o úspěších, jako třeba klasika Dalea Carnegieho *Wie man Freunde gewinnt* (česky vyšlo pod názvem *Jak získávat přátele a působit na lidi*) – a vyvinul systematický program, jak obsahy těchto knih využít prakticky. Mnoho lidí, možná i vy, četlo knihy podobné těm od Dalea Carnegieho. Ale pouhé čtení člověku úspěch nepřinese. Když Buffett Carnegieho knihu přečetl, rozhodl se provést statistickou analýzu, aby vyzkoušel, co se stane, když se bude těmito pravidly řídit. „Lidé kolem něj nevěděli, že s nimi v duchu provádí experiment, ale on je pozoroval, jak reagují. Výsledky si zapisoval. Se vzrůstající radostí pozoroval, že pravidla fungují.“¹¹

Jeho nejbližší partner, Charlie Munger, se kterým po desetiletí budoval miliardové impérium, byl prý pro své děti „... knihou na dvou nohách...“, protože neustále četl knihy o dosažených úspěších a vynikajících osobnostech.¹² Munger údajně přečetl každý den jednu knihu.

V knize, kterou držíte v rukou, najdete tajemství úspěchu výjimečných osobností. Seznámíte se s potížemi, které na své cestě musely překonat, a s metodami, jež jim pomohly tyto problémy překonat. Tajemství jejich úspěchu se ukázalo ve chvíli, kdy začaly – tak jako to udělal Buffett – zásady a pravidla obsažená v této knize nejen studovat, ale prakticky využívat a jednat podle nich. Správná doba právě nastala!

Kapitola 1

Stanovte si vyšší cíle

Arnold Schwarzenegger – v roce 1966 mu bylo právě devatenáct – vedl během soutěže „Mr. Universum“ v Londýně rozhovor s kulturistou a novinářem Rickem Waynem. Ten později vzpomínal, jak se jej mladík ptal: „Věříte, že může muž dostat všechno, co chce?“ Otázka Waynea udivila. Odpověděl: „Každý muž musí znát své hranice.“ Schwarzenegger s jeho odpovědí nesouhlasil: „Mýlíte se.“ Wayne, který byl starší, zkušenější a hodně zcestovalý, byl popuzen zdánlivou arogancí mladého sportovce z Rakouska: „Co to má znamenat, že se mýlím?“ Schwarzenegger odvětil: „Muž může dostat všechno, co chce, za předpokladu, že je za to ochoten zaplatit příslušnou cenu.“¹

O této epizodě píše Laurence Leamer v biografii *Fantastic. The life of Arnold Schwarzenegger*, která vyšla v roce 2005. Když Leamer tuto biografii psal, byl už Schwarzenegger guvernérem amerického spolkového státu Kalifornie – osmého největšího národního hospodářství na světě. Do USA odešel jako jedenadvacetiletý, poté udělal kariéru v Hollywoodu a stal se jedním z nejlépe placených filmových herců na světě, který za své filmy inkasoval honoráře ve výši dvacet milionů dolarů. Další miliony vydělal obchodováním s nemovitostmi a stal se multimilionářem.

Schwarzenegger připisuje svůj úspěch především své cílevědomosti: „Stanovil jsem si cíl, a to co nejjasnější. Pak jsem získal chuť, impulz, abych ho proměnil ve skutečnost.“² Neřekl si třeba jen: „Bylo by to krásné, kdyby to vyšlo, možná bych to měl zkusit.“ S takovým postojem se velké cíle nedosahují. Většina lidí si stanoví podmínky a řekne si: „To by bylo báječné, *kdyby* se to stalo.“ Tato cesta však k cíli nevede. „To nestačí. Člověk se musí emocionálně silně angažovat, strašně moc to chtít. Zamiluje se do toho procesu a zdolá všechny překážky, jen aby cíle dosáhl.“³

Ne každý má rád Arnolda Schwarzeneggera, jeho svaly, filmy nebo jeho politické názory. Ale o to nejde. Důležitá je otázka: Jak je možné, že syn obyčejného policisty z malého rakouského městečka, který neměl snadné dětství, dosáhl úspěchu v tolika různých oborech – ve sportu, v obchodním světě, ve filmovém byznysu a v politice?

Sledujme chvíli mimořádnou Schwarzeneggerovu kariéru, protože právě z ní si můžete vyvodit důležité závěry o způsobech uvažování a jednání úspěšných lidí a uvědomit si, jak je důležité stanovit si jasné a velké cíle.

Už jako teenager měl typický americký sen, jak se stát z umývače nádobí milionářem. „Moji kamarádi snili o postu státního úředníka, aby dostali penzi. Já byl vždycky okouzlený příběhy o velikosti a moci.“⁴ Kupoval si časopisy, četl všechny články o USA. Jeho kamarádi ze školy vzpomínají, že často mluvil o Americe. Schwarzeneggerův životopisec Marc Hujer píše: „Na své kariéře neustále pracoval, od kulturisty k filmové hvězdě a k politice, stále měl nový cíl, nové překvapení. Neustále dychtil jít vpřed, vracel se, jen když se potřeboval rozběhnout k dalšímu skoku ve své kariéře.“⁵

Schwarzenegger sám popisuje svůj recept na úspěch takto: „Stanovím si cíl, jasné ho zviditelním a rozdmýchám touhu a nedočkavost přeměnit ho v realitu. Tento druh ctižádosti, skutečnost, že máte svou představu přímo před očima, naplňuje člověka zvláštním nadšením. A s tímto nadšením není těžké nebo tvrdé či negativní dodržovat disciplínu.“⁶ Pak je podle Schwarzeneggera dokonce snadné přijmout i bolest, která k tomu patří, chce-li mít člověk úspěch.

Ve třiceti letech vysvětloval své úspěchy takto: „Nejšťastnější jsem byl, když jsem se mohl soustředit na svoji představu, kam se chci v budoucnu dostat. Ve svých snech jsem ji viděl před sebou tak jasně, jako by už byla skutečností. Pak se mě zmocní pocit lehkosti a já nemusím nijak křečovitě pracovat na tom, abych se tam dostal, protože mám pocit, že už tam jsem, že je to jen otázka času.“⁷

Jako teenager prohlašoval Schwarzenegger, že se chce stát nejlepším kulturistou na světě. Jeho dorostenecký trenér vzpomíná: „První den, kdy Arnold trénoval, řekl: ‚Budu Mr. Universe‘. Trénoval šest, někdy dokonce sedm dní v týdnu, i tři hodiny denně. Během tří nebo čtyř let přibral dvacet kilo svalové hmoty.“⁸

Arnold trénoval jako posedlý. Někdy se kvůli namoženým svalům nemohl ani pořádně učesat. Když bylo jednou tréninkové centrum o víkendu zavřené, vyrazil jako nějaký zloděj okenní tabulku, aby mohl k posilovacím strojům. Když se ho přátelé ptali, jestli by si šel s nimi po škole zahrát fotbal, odmítl to s odůvodněním, že rychlý běh brání vývoji jeho svalů.

Obdivoval Reda Parka, tehdejšího úspěšného kulturistu, kterého však později v soutěži překonal. Ale v době dospívání pro něj byl Park, jenž hrál ve filmech roli Herkula, idolem. „Když to dokázal on, dokážu to i já. Stanu se Mr. Universum. Bude ze mě filmová hvězda, budu bohatý. Našel jsem svou cestu, měl jsem cíl,“ vzpomíná Schwarzenegger později.⁹

Tehdy byla kulturistika sportem, který nikdo nebral vážně. Neexistovala žádná velká fitness centra, která dnes najdete v každém městě. Byly jen zaprášené tajemné místnosti, kde trénovaly samé podezřelé postavy, které si při mistrovstvích natíraly těla olejem a nad nimiž většina lidí kroutila hlavami. Ale Schwarzenegrovi bylo jedno, co si ostatní lidé myslí. Vybral si tenhle druh sportu a chtěl v něm dosáhnout vrcholu.

Arnoldovi rodiče byli striktně proti jeho zálibě. Matka se ho ptala: „Proč si tohle děláš?“ Otec mu předhazoval: „Co budeš se všemi těmi svaly dělat, až je budeš mít?“ Arnolda taková otázka nevedla do rozpaků: „Chci být nejlépe stavěný muž na světě.“

Pak odejdu do Ameriky a budu hrát ve filmech.“ Otec ho považoval za blázna: „Myslím, že bude nejlepší, když s ním půjdeme k doktorovi.“¹⁰

Když odjížděl Schwarzenegger v září roku 1968 do Ameriky, aby se tam zúčastnil kulturistické soutěže, byl si jist vítězstvím, protože krátce předtím získal v Londýně už podruhé titul „Mr. Universum“. V Americe však prohrál s Frankem Zaneem, ačkoli byl svalnatější a vážil o dvacet sedm kilogramů víc.

Zane však měl lepší proporce a jeho svaly byly lépe stavěny. Pro Arnolda byla tato porážka strašlivá. Byl zoufalý, celou noc probrečel. Hlavou mu běželo stále dokola: „Jsem daleko od domova, v tomhle cizím městě v Americe, a jsem poražený.“¹¹

Takhle se nechtěl vrátit do Evropy. Poučil se z této lekce, pochopil příčiny svého neúspěchu. Začal systematicky pracovat na odstranění svých nedostatků. Jeho zvláštní slabinou byly svaly na lýtkách. Oblékl si tedy sportovní dres, který jeho pěkné svaly zcela zakryl, a ustříhl si kalhoty nad lýtky, takže všichni ve fitness studiu viděli jeho nejslabší místo. Právě pohledy ostatních ho motivovaly, aby pracoval právě na těchto svalech, dokud svůj nedostatek neodstraní.

Později získal Schwarzenegger všechny tituly, jež se dají v kulturistice vyhrát. Stal se třináctkrát mistrem světa a osmkrát vyhrál soutěž „Mr. Olympia“, které se smějí zúčastnit jen mistři světa a je největším vyznamenáním v kulturistice.

Ale kulturistika pro něj neznamenala všechno. Chtěl být také bohatý. Když přišel do USA, neuměl anglicky. Bral lekce angličtiny a později studoval ekonomii, protože věřil, že znalosti ekonomie jsou dobrým základem pro zbohatnutí. I vydělávání peněz se u něj stalo posedlostí. Ještě když neměl skoro žádné peníze, začal šetřit, aby mohl investovat. Schwarzenegger koupil v Santa Monice nemovitosti k rekonstrukci, později investoval do administrativní budovy a nákupních center. Ve třiceti letech z něj byl milionář. Časopis *California Business* v roce 1986 napsal: „Schwarzenegger získal v uplynulých dvou desetiletích pověst prozíravého podnikatele a jednoho z nejúspěšnějších obchodníků s nemovitostmi v jižní Kalifornii.“¹²

Arnold Schwarzenegger se s tím však nespokojil. Prohlásil, že se chce stát nejlépe placeným filmovým hercem v Hollywoodu. Lidé se mu vysmívali. Mysleli si, že může hrát jen vedlejší role svalovců, kde nemusí moc mluvit. První filmy, ve kterých hrál, tomu odpovídaly.

„Na to zapomeň,“ slyšel Arnold stále dokola. „Máš báječné tělo, ale šílený přízvuk. To nikdy nedokážeš.“¹³ Jeho šance byly mizivé, protože žádnému herci z Evropy se do té doby nepodařilo v Hollywoodu prosadit – a svalnatému kulturistovi už vůbec ne.

Schwarzenegger bral lekce herectví. Zpočátku to však pro něj nebylo jednoduché. Učitel herectví, který mu dokázal vyčíst z tváře, co se v něm děje, ho před třídou vyzval: „Vstaň, Arnold.“ Schwarzenegger pomalu vstal. „Jsi zjevně naštvaný. Co se děje?“ zeptal se ho učitel. „Mám vztek. Všechno je to zatracený nesmysl. Nemají rádi moje jméno, můj akcent ani moje tělo, ale na to já kašlu! Bude ze mě superstar!“

Později vysvětloval: „Vím, jak se člověk stane hvězdou. Možná nemám pro herectví talent, ale bude ze mě superstar.“¹⁴

Svůj recept na úspěch shrnul slovy: „Musíš myslet pozitivně a sám sebe naprogramovat na to, že zvítězíš. Já prostě nejsem naprogramovaný na negativní myšlenky. Úspěšní lidé mají schopnost přijmout riziko a dělat obtížná rozhodnutí bez ohledu na to, co tomu říkají ostatní.“¹⁵

Nejprve hrál v akčních filmech jako *Barbar Conan* nebo *Terminátor*, které mu sice vynesly hodně peněz, ale zůstal v nich jen svalovcem. Schwarzenegger však nechtěl pouze brát milionové gáže a hrát svalnaté hrdiny, chtěl být skutečně uznávaným hercem, kterého ostatní berou vážně.

Průlom se mu podařil v roce 1988 v komedii *Dvojčata*, která měla překvapující úspěch a udělala z něj hvězdu. V USA a v Kanadě vydělal film 112 milionů dolarů a v zahraničí dalších 105 milionů dolarů. Schwarzenegger vydělal na filmu víc než 20 milionů dolarů. Jeho životopisec Marc Hujer to stručně shrnul: „Schwarzenegger vydělal na posunu od svých dosavadních jednostranných rolí. Lidé ho vidí také jako veselého a sympatického. Změnil se ze stroje v člověka.“¹⁶ Schwarzenegger se tak stal, řečeno politicky, více schopný.

Když dosáhl ve filmu všeho, čeho dosáhnout chtěl, hledal si nový cíl, který by ho inspiroval. Již dříve si pohrával s myšlenkou vstoupit do politiky. V roce 1977 řekl v rozhovoru pro časopis *Stern*: „Když je člověk nejlepší ve filmu, co může být pro něj ještě zajímavého? Snad jedině moc. Pak se člověk vrhne do politiky a stane se guvernérem, prezidentem nebo něčím takovým.“¹⁷

Ale jeho popularita v kulturistice a ve filmu mu přinesla nejen příležitosti, ale i problémy. Opakovaně se potýkal s verbálními machistickými útoky a ženy ho obviňovaly, že je sexuálně obtěžuje. Když v srpnu 2003 oznámil, že se bude ucházet o úřad guvernéra Kalifornie, informovaly o tom všechny noviny v USA. Navíc ho ještě obvinili, že byl v mládí nacistou a obdivoval Hitlera. Prohlášení, která kdysi učinil, byla vytržena z kontextu a *New York Times* přinesly zprávy o výročích, podle nichž byl prý Schwarzenegger velkým stoupencem Hitlera. Všechna levicová liberální média se obrátila proti republikánovi Schwarzeneggerovi. Přes všechna tato osočování volby vyhrál a byl zvolen 48,6 % hlasů – jeho soupeři získali jen 31,5 % a 13,5 %.

Schwarzenegger převzal nanejvýš obtížný úkol, neboť Kalifornie byla – a dodnes je – extrémně zadlužená. Reformy, které by mohly vést k ozdravení rozpočtu, jsou blokovány četnými zájmovými skupinami a odbory. Schwarzenegger se s těmito skupinami a zejména s odbory spojil, ale navzdory prvotním úspěchům reformy neprosadil. V listopadu 2005 ztroskotal při lidovém hlasování. Jeho reforma rozpočtu byla odmítnuta v poměru 38 % : 62 % hlasů. Návrh ztížit zaměstnávání učitelů ve státních službách neprošel v poměru 45 % : 55 %. Vypadalo to, že jako politik skončil a zdálo se zcela beznadějně, že by mohl být zvolen ještě jednou.

Schwarzenegger se však i z této situace rychle poučil, zachoval se pragmaticky a zaměřil svou pozornost na téma životní prostředí a ekologie, s nímž získal přívržence i v demokratickém táboře. Zajisté mu při tom pomohla i jeho žena Maria, významná osobnost z rodiny Kennedyů, se kterou se oženil již v roce 1986. Dnes platí Schwarzenegger v celých USA za osvíceného konzervativce, který dokáže postavit most do demokratického tábora a pro témata životního prostředí se angažuje jako žádný jiný guvernér.

Ale ani Schwarzenegger nemohl vylepšit zcela vyčerpaný kalifornský rozpočet. Jeho přítel Warren Buffett to vysvětlil takto: „Neměl mnoho prostoru. Ve Washingtonu si můžete peníze vytisknout, v Kalifornii ne. A k tomu zde ještě platí zákon o státním rozpočtu, který vyžaduje dvoutřetinovou většinu. Guvernér navíc pracuje s odpůrci daní a s lidmi, kteří jsou proti úsporám. Získat tady dvoutřetinovou většinu je extrémně obtížné.“⁸ Na počátku roku 2011 předal Schwarzenegger po dvou funkčních obdobích (další už nejsou možná) úřad svému demokratickému nástupci.

Jaký je jeho další cíl? Spekulovalo se, jestli se snad nechce stát prezidentem USA. Podle americké ústavy to však není možné, protože prezidentem se může stát jen ten, kdo se v USA narodil. Ve filmu se to však Schwarzeneggerovi už povedlo, a to v díle jeho konkurenta Sylvestra Stallona *Demolition Man*, v němž se hlavní hrdina dostává během cesty časem do 21. století. Jeho taxikářka – hraje ji Sandra Bullock – řekne mimochodem: „Rychle jsem prohlédla zprávy z databanky Schwarzeneggerovy knihovny.“ Stallon je šokován a přeruší ji: „Moment, říkáte Schwarzeneggerovy knihovny?“ „Ano, Schwarzeneggerovy prezidentské knihovny. Nebyl hercem, když jste...?“ „Stop! On byl prezidentem?“ „Ano, ačkoli se nenarodil v zemi. Byl tak populární, že byl schválen 61. dodatek ústavy, podle kterého...“ Stallon to nemohl pochopit: „Nechci to vědět. Prezident!“

Jaký je další Schwarzeneggerův cíl, nevíme. On to však zcela určitě ví. Jisté je, že si stále znovu klade velké a zdánlivě nedostižné cíle. Jedna bývalá přítelkyně o něm řekla: Na začátku každého roku si napíše pět nových cílů. A pak pracuje s enormní důsledností na tom, aby je přeměnil ve skutečnost. Schwarzenegger, jak píše jeho životopisec Nigel Andrews: „... nenáviděl představu normálního života“. „Smysl života,“ říká Schwarzenegger, „není jen prostě existovat, přežívat, ale pohybovat se kupředu, stoupat, něco dokázat, získat.“¹⁹

Jak dobré jsou výsledky, jichž dosáhnete, závisí především na tom, jak velké jsou cíle, které jste si stanovili. Kariéra Arnolda Schwarzeneggera je toho dobrým příkladem, ale mnoho dalších vzorů lze najít i v historii největších mezinárodních koncernů.

V historii těchto podniků můžeme často pozorovat, že jeho zakladatel není vždy ten, kdo se zasloužil o úspěch a expanzi celého podniku. Naopak se stává, že někdo s vizemi přesahujícími představu ideového tvůrce firmy, se nakonec stane vlastním motorem a otcem obdivuhodného úspěchu.

Uvidíme to ve třetí kapitole na příkladu řetězce Starbucks, jehož zakladatelé se spokojili s tím, že vlastnili pět obchodů v Seattlu. Nemysleli tak daleko jako jistý Howard Schultz, který lépe než první vlastník Starbucks odhadl potenciál tohoto podniku a byl především schopen představit si tento podnik mnohem větší, tedy jako mezinárodní řetězec. Proto platí právem za stvořitele Starbucks – nikoli ti, kteří původně obchod s kávou pod tímto jménem založili.

Právě tak tomu bylo i u McDonald's. Zakladateli podniku byli dva bratři, kteří zavedli řadu avantgardních inovací v oblasti fastfoodu a v roce 1948 otevřeli skvěle vzkvétající restauraci v San Bernardinu. Ale za otce podniku je právem považován Ray Kroc, který mnohem lépe než bratři McDonaldovi rozeznal potenciál tohoto nového typu restaurací. Navíc byl schopen udělat to, co bylo nutné, aby se tento inovativní nápad proměnil v silný expandující podnik.

Ale věnujme se historii McDonald's po pořádku. Bratři McDonaldové otevřeli v roce 1937 malý drive-in na východ od Pasadeny a o několik let později podstatně větší drive-in v San Bernardinu. Restaurace, která byla postavena jako osmiúhelník, prosperovala tak dobře, že oba bratři brzy patřili k horním deseti tisícům v San Bernardinu. Nastěhovali se do jednoho z nejkrásnějších domů ve městě – do vily s dvaceti pěti pokoji – a byli velmi pyšní, když jako první ve městě jezdili nejnovějším cadillacem. Už v roce 1948 nashromáždili větší bohatství, než očekávali.

Brzy nato se však restaurace dostala do problémů, tak jako mnoho restaurací tohoto typu. Kmenové zákazníci tvořili většinou mladí lidé, spotřeba nádobí a příborů byla tak velká jako fluktuace zaměstnanců. Šetrným bratrům se přičilo platit vysoké účty za rozbité nebo ukradené nádobí a příbory. Ale hlavně chtěli přitáhnout docela jiné klienty – do té doby se v drive-in setkávali především teenegeři a restaurace měla velmi špatnou image.

Svou restauraci na tři měsíce zavřeli, přijali zcela novou koncepci a vytvořili tak prototyp pro nové restaurace McDonald's, jak je nyní známe po celém světě. Kuchyně byla přizpůsobena masové produkci a velmi krátké době přípravy jídel. Sáhli po každém zlepšení či novince, která mohla urychlit pracovní proces. O kvalitě nabízených produktů už neměli rozhodovat kuchaři a jejich individuální „kuchařské umění“. Objevili zcela nový postup přípravy pro malý a přesně limitovaný výběr produktů. Podobně jako Henry Ford, který svého času dosáhl revolučních změn přísným rozdělením prací při výrobě automobilů. Rozložili proces přípravy svých jídel na řadu jednoduchých úkonů, jež mohli provádět i zaměstnanci, kteří ještě nikdy v kuchyni nepracovali. Za tím účelem museli nechat vyrobit řadu zvláštních kuchyňských přístrojů.

Aby mohli obsloužit své zákazníky během třiceti vteřin nebo ještě rychleji, začali připravovat a balit jídlo ne tak, jak bylo doposud zvykem, až po jeho objednání, ale ještě před ním. Se samoobsluhou, nádobím a příbory na jedno použití, bleskovým servisem a „přípravou jídel na běžícím pásu“ tak vznikl nový typ restaurace, jaký

doposud neexistoval. Restaurace přitahovala i jiné zákazníky než doposud. Místo teenegerů začali restauraci McDonald's navštěvovat rodiny s dětmi.

Ale přeměna restaurace pro teenagery na rodinný restaurant neproběhla ze dne na den. Zpočátku to vypadalo, že nový koncept nevychází. Bratři museli čekat šest měsíců, než znovu dosáhli stejných obrátů jako před novou koncepcí. Ale byli vytrvalí a to se jim vyplatilo. Obrat stoupl v roce 1951 na 277 000 dolarů, to bylo asi o 40 % více než před znovuootevřením. V polovině padesátých let stoupl roční obrat díky narůstající automatizaci na 300 000 dolarů. Bratři měli v kapse čistý zisk ve výši 100 000 dolarů, což byla tenkrát obrovská částka.

Úspěch se rozkřikl rychlostí větru. Z celé země přicházeli zvědaví majitelé restaurací nebo ti, kteří se jimi měli stát. Chtěli zjistit, proč restaurace tak skvěle funguje. Oba bratři byli na svůj úspěch velmi pyšní, ochotně vodili návštěvníky po celé restauraci a trpělivě a detailně jim vysvětlovali svůj koncept. Připadalo jim zábavné, že si návštěvníci kreslí skicu stavby a zajímají se o každíčký detail provozu. Tímto způsobem samozřejmě přitáhli mnoho následovníků, kteří jejich koncept, většinou však špatně, kopírovali.

Začali také porůznu prodávat licence a nakonec vznikl asi tucet restaurací se jménem McDonald's. Finančně silná Carnation Corporation jim nabídla, že uvede systém na trh v systému franšízy, ale bratři odmítli. „To bychom byli ve dne v noci na silnici a v hotelech a honili se za vhodnými místy a vedoucími obchodů. Uvážeme si na krk jen jeden kámen – do ničeho dalšího se pouštět nebudeme.“²⁰ John F. Love, který napsal působivou knihu s více než 630 stranami o příběhu McDonald's, z toho vyvozuje, že tím bratři jen dokázali „... že jejich jediný problém spočíval v tom, že neviděli za hranice San Bernardina a byli spokojeni se současným stavem“. „Měli jsme víc peněz, než jsme mohli utratit,“ říkali McDonaldové, „a neměli jsme chuť pracovat ještě víc. Náš volný čas byl pro nás důležitější. Vždycky jsme si přáli být finančně nezávislí, a toho cíle jsme dosáhli.“²¹ Jejich argument byl, že kdyby vydělávali ještě více peněz, museli by si jen lámat hlavu s dalším daňovým přiznáním.

S takovou skromností a nenáročností se samozřejmě žádné obchodní impérium vybudovat nedá. Zásluha o hamburgerovou mocnost tedy nenáleží bratrům McDonaldovým, ale Rayi Krocovi, který je považován za zakladatele tohoto impéria a dodnes je v podniku váženou osobou.

Kroc, tenkrát obchodní cestující s mixéry, měl mizivé obraty a byl proto zvědavý, proč si jeden odběratel – bratři McDonaldové – objednáva mnohem víc mixérů než ostatní. To je ostatně jedna z mnoha zajímavých paralel v historii McDonald's a Starbucks. Také Starbucks objevil prodavač kávovarů, Howard Schultz, který se divil, proč si jeden malý obchodník v Seattlu objednáva neobyčejně velké množství kávovarů jednoho druhu. Chtěl přijít věci na kloub a objevil tak podnik Starbucks, ze kterého později vybudoval přední celosvětový řetězec kaváren. Ale tento příběh budeme vyprávět později.

Zpět k Rayi Krocovi: Když přijel do San Bernardina, byl – tak jako mnoho jiných návštěvníků – ihned nadšen novou restaurací. Mnohem zřetelněji než sami McDonalldové rozpoznal obrovský potenciál, který se v tomto novém formátu fastfoodu skrýval. Jako obchodní cestující s potřebami pro restaurace se dostal všude a měl tak vynikající nos na trendy trhu a měnící se potřeby zákazníků. „Kroc,“ jak píše John F. Love, „poznal okamžitě obrovský potenciál k celostátní expanzi, který se McDonalldům nabízí. Na rozdíl od bratrů, zakořeněných v domovské půdě, byl zvyklý na dlouhé cestování, měl přehled o možnostech trhu a uměl si spočítat šance na odbyt. Znal branži a věděl, že by se McDonald’s jednou mohl stát vážným konkurentem.“²²

O několik dní později sáhl po telefonu a zeptal se Dicka McDonalda, jestli už našel zástupce pro svůj systém franšizy. „Zatím ne,“ odpověděl McDonald. „A jak to vidíte se mnou?“ zeptal se Kroc.²³

Hned další den odjel Kroc do San Bernardina a dojednal s oběma bratry smlouvu, která mu zajišťovala exkluzivní právo uzavírat závazky s odběrateli licence v celé Americe. Smlouva stanovila, že Kroc bude zodpovědný za expanzi řetězce, zatímco bratři převezmou kontrolu produkce a budou se podílet na zisku. Počátkem šedesátých let prodali bratři McDonalldové Krocovi práva na značku McDonald’s za 2,7 milionů dolarů. Tyto peníze získal Kroc od investorů.

Ray Kroc vytvořil sofistikovaný systém práv spolurozhodování provozovatelů franšizy u strategicky významných rozhodnutí, především při plánovaných akcích na úrovni restaurací. Jeho franšízový systém se značně lišil od tehdejších zvyklostí v této branži. Ostatní poskytovatelé franšíz chtěli většinou rychlý profit, a buď požadovali za licenci horentní částky, nebo zájemcům o franšízing prodávali předražené přístroje a produkty. Naproti tomu Kroc uvažoval dlouhodobě, protože si stanovil vyšší cíl: Dělal všechno proto, aby zájemcům o franšizu zajistil úspěch. Díval se na ně jako na své zákazníky a věděl, že když jim pomůže k úspěchu, bude mít úspěch i McDonald’s celkově.

Kroc vyžadoval větší řídicí a kontrolní pravomoci než ostatní poskytovatelé licencí, protože už poznal, jak rychle se může značka poškodit, pokud se v obchodech strpí rozdíl ve standardu kvality. Například když majitelé franšizy neberou příliš vážně čistotu a hygienu, nebo kazí-li osvědčený systém svým nevhodným osobním přístupem. Mohou tak značně pošramotit pověst celé obchodní značky.

Kroc byl geniální obchodník a dařilo se mu přesvědčit o svém konceptu stále více a více lidí. Zájemce o franšízing získával hlavně proto, že byl zcela otevřený a nedával – jak bylo tehdy obvyklé – plané sliby. Naopak informoval partnery věcně a přesně. „Prodáváte-li něco velmi málo hmatatelného, snadno vás označí za podvodníka. Ale když partner vidí, že jednáte čestně, vypadá všechno docela jinak,“²⁴ tvrdil Kroc.

Dnes provozuje McDonald’s okolo 32 000 restaurací ve více než 117 zemích. V roce 2010 dosáhl celosvětového obrátu 24 miliard dolarů a roční zisk činil 4,9 miliard dolarů. Obrovský celosvětový úspěch, jaký měl podnik v následujících letech

a desetiletích, nepředvídal jistě ani sám Kroc. Od bratrů McDonaldových, kteří vlastně firmu vymysleli, se lišil tím, že si dával vyšší cíle a byl citlivější. Velikost cílů, jež si člověk klade, určuje i jeho jednání – platí to jak pro poměrně nenáročné bratry McDonaldovy, tak pro Raye Kroce.

„Vlastní kouzlo,“ píše Love ve své *McDonald's Story*, „spočívá v jeho neotřesitelné víře v budoucnosti obchodu s fastfoodem, který objevil na okraji Mohavské pouště... Co však Kroce motivovalo mnohem více než všechno ostatní, bylo pevné přesvědčení, že přece jen našel nápad, se kterým se dá vybudovat velkolepý podnik, o němž od konce třicátých let ... snil. Ve dvaapadesáti letech stále ještě hledal zaklínací formuli, která by mu umožnila s pomocí jeho třicetiletých obchodních zkušeností otevřít bránu k velkému úspěchu.“²⁵

Ano, několik měsíců předtím, než Kroc založil systém McDonald's, mu bylo padesát dva let. Věk, ve kterém lidé začínají myslet na odpočinek, nebo se přinejmenším vymlouvají, že teď už je přece „moc pozdě“ nebo se cítí „příliš staří“ na to, aby začínali něco zcela nového. Kroc věděl, že bude muset pracovat sedmdesát i více hodin týdně, ale to, co dělal, mu přinášelo radost. Nešlo mu o rychlé zbohatnutí. Nejprve musel žít ze svých úspor nebo z příjmu z obchodu s mixéry. Teprve v roce 1961, sedm let po podpisu smlouvy s bratry McDonaldovými, získal první dolar z výplaty McDonald's. V 11. kapitole této knihy se dozvíte, jak se Rayi Krocovi podařilo dovést systém McDonald's k tak jedinečnému úspěchu.

Zatímco se někteří lidé vymlouvají, že už jsou „příliš staří“ na to, aby si kladli vysoké cíle, existují jiní, kteří si naopak myslí, že jsou „příliš mladí“, aby například převzali odpovědnost za řízení velkého koncernu. Myslíte si také, že jste „příliš mladí“, abyste se chopili otěží v nadnárodní firmě, která se dostala do značných potíží, a dovedli ji znovu k úspěchu? Pak byste si měli poslechnout příběh Jochena Zeitze, který se stal v květnu 1993 předsedou představenstva výrobce sportovních potřeb Puma, jenž byl tehdy v téměř bezvýchodné situaci.

Ale vyprávějme historii firmy Puma popořádku. Roku 1924 založili bratři Rudolf a Adolf Dasslerovi továrnu na obuv, která byla opravdu úspěšná. Po válce se pak pohádali. Jeden z bratrů založil firmu Adidas, ten druhý firmu Puma. Úspěšnější byla značka Adidas, ale ani Puma nezůstávala pozadu. V roce 1976 se světový trh se sportovní obuví rozrostl na 5 miliard dolarů, Puma byla na čtvrtém místě. V roce 1978 činil obrat firmy již 500 milionů marek a podnik zaměstnával 5000 pracovníků. V Německu činil její podíl na trhu 45 % a celosvětově 30 %. Avšak zisky byly jen malé, protože obrat byl navyšován za každou cenu – také v důsledku konkurence Adidasu. V osmdesátých letech začala firma upadat, protože se majitelé nepřizpůsobili novým trendům, které nasadili konkurenti, například Nike. Puma se stala prázdnou značkou. Mladí lidé nechtěli tuto obuv nosit, protože nebyla „cool“. Na podnik doléhalo břemeno dluhů a v polovině osmdesátých let začal bezprecedentní úpadek,

který trval šest let – dokud se předsedou představenstva nestal jeden mladý muž, který celý podnik přeorganizoval a nenechal v něm kámen na kameni.

Jochen Zeitz začal pracovat u Pумы v lednu 1990 jako marketingový expert. Už jeho první dojem z podniku však nebyl příliš dobrý. Zcela zjevně tu chyběla jakákoli inovační snaha a neexistovala žádná jasná představa, jak se dostat na správnou cestu. Dluhy podniku narůstaly stále rychleji, až vzrostly na 180 milionů marek.

Na trhu se sportovním zbožím se v té době prodávalo jen 20 % výrobků sportovcům v pravém slova smyslu. Rolf Herbert Peters celou věc upřesnil ve své knize *Die Puma-Story*: „Sázelo se na kvalitu a funkčnost v duchu zastaralé tradice Dasslerovy továrny na obuv a vyvíjely se spíše produkty pro speciální druhy sportu než atraktivní sportovní oblečení pro rapery a fanoušky techna.“²⁶

V roce 1993 zjistil nový majoritní vlastník Pумы, že pokud firma pojede dál ve starých kolejích, narazí brzy do zdi.

Majitelé tehdy zcela překvapivě oslovili Jochena Zeitze, zda by se nechtěl stát výkonným ředitelem firmy. Banky tehdejších hlavních věřitelů byly skeptické. Nechtěly se zsměšnit tím, že by udělaly výkonným ředitelem třicetiletého mladíka, který sám ještě nikdy akciovou společnost nevedl. Když se byl představit v Deutsche Bank, položil mu jeden z bankéřů řečnickou otázku: „Kolik vám je?“²⁷

Zeitz však měl dostatek sebevědomí, aby pro nemocný podnik formuloval nové a velké cíle. V letech 1993–1997 chtěl podle svého plánu dokončit rekonstrukci a firmu oddlužit. Během druhé fáze, která měla začít roku 1998, chtěl investovat zejména do marketingu, aby Pumě na trhu vytvořil novou identitu spojující životní styl a módu. A za méně než deset let se podle jeho vize měla stát Puma nejžádanější značkou ve svém oboru a výrazně se rozrůst.

Zpočátku musel rázně šetřit, což mimo jiné znamenalo, že propustil každého druhého zaměstnance. Ale jen úsporami se žádný podnik dopředu nepohne. K tomu jsou zapotřebí nápady na inovaci. Ty měly podle jeho názoru přijít z Ameriky, kde se formoval životní styl ovlivňující i Evropu. Amerika udávala tón – musel se tedy sám přestěhovat do Ameriky, a ne vést obchody z centrály v bavorském městečku Herzogenaurach.

Zeitz přinesl nové trendy, jako třeba „Blue Suede Shoes“, jež byly v Americe „in“ a kterých Puma prodala dva miliony kusů. Jednoho dne objevil Zeitz na obálce amerického hudebního časopisu, že si Madonna nechala přidělat k botám Puma-Suedes osmicentimetrové podpatky. „To uděláme také,“ rozhodl a nechal boty vyrobit v limitovaném množství a prodával je v tehdy „módních“ obchodech, například v mnichovském „Wood you“ nebo v hamburském obchodě „Delirium“.

Zeitz sázel především na mladistvé trendy, protože zastával názor: „Mládež není jen hlavním spotřebitelem, ale ovlivňuje i názory starších generací.“²⁸ Zeitz jmenoval Toniho Bartoneho, podivného týpka na prahu dvacítky, produktovým manažerem amerického týmu nově vytvořené kategorie zboží určené vyznavačům moderního