

# V živote je dobré nemať na výber. Cieľ potom musíte dosiahnuť

Podnikateľ Artur Gevorkyan rozpráva o tom, ako sa mu podarilo uspieť v biznise, na akých hodnotách si vo firme zakladá a čo vyžaduje od zamestnancov.



Podľa biznismena Artura Gevorkyana, imidž firmy vo svete je založený na tom, že robia veci, ktoré ostatní odmietajú, pretože sa nedajú. Sú legendou vo svojej brandži.

**D**o svojho podnikania dal všetko. Nemá žiadny podnikateľský vzor, učí sa od iných každý deň. Neláka ľudí na rôzne firemné benefity, ale vyžaduje poctivú prácu a odhodlanie, nevzdávať sa pri prvej prekážke. **Majiteľ Artur Gevorkyan, pôvodom Armén, vybudoval vo Vikanovej spoločnosti GEVORKYAN, s. r. o.,** na zelenej

lúke. Dnes je lídrom v oblasti práškovej metalurgie v rámci Európy a celosvetovo patrí k najinovatívnejším firmám v tomto sektore. „*Chceme mať vo svojom tíme ľudí, ktorí chcú niečo dosiahnuť a túžia veci zlepšovať. Je obrovským rozdielom byť prirodzeným vodcom, alebo manažérom. Ja osobne vždy do firmy hľadám vodcov, ktorí sa budú spájať spoločným cieľom,*“ objasňuje v rozhovore pre Zisk manažment.

**Ako si spomínate na začiatky vášho podnikania – kto vás inšpiroval na vašej ceste biznisu?**

Priznám sa, neinšpiroval ma nikto. Nemám ani žiadny podnikateľský vzor. Prirodzene, každý podnikateľ má istú víziu, ktorú si chce realizovať, ako napríklad Henry Ford, Steve Jobs alebo Tomáš Baťa... Učím sa reálne každý deň a rád „po zrnkách“ spoznávam zvyklosti a skúsenosti svojich zákazníkov i dodáva-

teľov. Inšpirujú ma v tom, v čom sú lepší, a posúvajú ma ľudsky a profesijne.

**Takže ste nemali žiadne podnikateľské vzory? Ste samorast?**

Silnou motiváciou k podnikaniu pre mňa bolo päť rokov, ktoré som strávil v kasárňach na Ukrajine ako vojak. Som inžinier v odbore leteckého inžinierstva a už som nechcel stále niekoho poslúchať. Nechcel som, aby mi život riadil niekto iný a dával mi rozkazy, ktoré nedávali logiku. Chcel som si ho zariadiť tak, aby som mohol niečo dosiahnuť, bez ohľadu na vek.

Napríklad v armáde musíte pracovať tri roky vo funkcii kapitána, potom ďalšie štyri roky vo funkcii majora. Váš život je naplánovaný na dlhé obdobie dopredu, od 22 rokov veku do 55 rokov. Možno niekedy dosiahnete isté profesijné maximum na danej pozícii, ale tiež možno nie. To je istá daň, ktorá k vojenskému životu jednoducho patrí. Preto som vo veku 25 rokov odišiel z armády a mal som neobmedzené možnosti, čomu by som sa mohol venovať.

**Podľa čoho ste si vybrali oblasť biznisu, ktorá vám bola profesiovo blízka?**

Chcel som robiť niečo seriózne a najserióznejšia mi pripadala výroba. Môj otec mal v Arménsku malú súkromnú firmu na práškovú metalurgiu, volala sa Bumerang. To preto, lebo v živote sa každému človeku všetko vráti, ako bumerang. Rýchlo sme pochopili, že kvôli problémom s elektrinou tam nemáme čo robiť. Po niekoľkých mesiacoch som odišiel na Ukrajinu. S výrobou práškovej metalurgie som nemal žiadne skúsenosti, hoci som mal patenty na kompozitné materiály ešte na vojenskej akadémii.

**Čo bolo pre vás pri podnikaní v prvých rokoch najťažšie?**

Najťažšie bola pre mňa otázka, kde zohnať peniaze. Chcel som postaviť kvalitnú a spoľahlivú fabriku a podnikat' vo výrobnej oblasti. Výroba si vyžaduje nemalé investície a tie sa ťažko získavajú. Náročné boli aj výrobné procesy, do ktorých sme sa pustili, vzhľadom na zložité technológie, ktoré sme v podniku používali prakticky od začiatku. Vybudovali sme firmu na zelenej lúke a dnes to

zisk



Podnikateľ Artur Gevorkyan tvrdí, že lídrom sa človek nestáva. Je to druh talentu, ktorý buď máte, alebo nemáte.

**Osem rád Artura Gevorkyana, ako dosiahnuť úspech:**

- **Treba mať jasný cieľ a všetko mu podriaďiť.** Ja som povolaním vojak a rád si stanovujem dlhodobé ciele.
- **Váš pracovný cieľ musí byť v súlade s vašimi osobnými cieľmi**
- Keď máte naozaj veľké ciele v biznise, tak vám **veľa času na úplne iné osobné ciele neostane.**
- **Všetko sám nezvládnete.** Treba mať okolo seba správny tím a ísť spoločne za svojím cieľom. Snažím sa venovať viac tým činnostiam, ktoré robím rád, a zvyšok delegovať na ľudí, ktorí sú v tej činnosti šikovnejší.
- **Robte chyby, ale robte ich rýchlo.** Za ten čas, ktorý budete venovať dôkladnej analýze, aby ste silou-mocou spravili istotne dobré rozhodnutie, sa situácia určite zmení... Zbytočne strácate čas. Chyby sú v biznise prirodzené, poučte sa a choďte ďalej.
- **Musíte byť pripravení obetovať k dosiahnutiu svojich cieľov veľký kus svojho života,** ak chcete dosiahnuť naozaj niečo veľké.
- **Treba byť pripravený a obetovať podnikaniu veľa času i námahy.** Toto je dôvodom toho, že 95 % firiem do 5 rokov skončí – nie sú ochotné prinášať isté obete...
- **V živote sú situácie kedy je dobré nemať a výber.** V kritických situáciách najlepšie je mať za sebou spálené mosty, život vás razom postaví do pozoru a vy nemáte jednoducho inú možnosť, iba dosiahnuť svoj cieľ.

je najmodernejšia technologická spoločnosť.

Napokon, financie na biznis zháňam dodnes, je to nekonečný príbeh... Po istej stránke je to však jednoduchšie. V ostatných rokoch naša firma úspešne prešla viacerými zákaznickými auditmi a stala sa globálnym dodávateľom pre veľké nadnárodné spoločnosti prevádzkujúce výrobné závody po celom svete. Máme náročnú firmu z pohľadu financovania a kombinujeme rôzne spôsoby získavania kapitálu, aby sme pokračovali v rozvoji. Máme rôzne typy lízingov, úverov, financovanie prevádzky zásob. Ako prvá spoločnosť sme emitovali dlhopisy na bratislavskej burze, predtým sme mali privátnu emisiu v Česku, máme partnerov v mezanínovom financovaní...

**Predtým ste pôsobili v Arménsku i na Ukrajine – čo rozhodlo, že ste sa napokon v roku 1996 „usadili“ práve na Slovensku a čím vás pritiaholo?**

Na Slovensku sme ako rodinná firma nehľadali dodávateľov ani odberateľov, dodnes ich máme málo. Chceli sme pôvodne našu výrobu a sortiment dostať do Európy a po návšteve rôznych krajín bolo rozhodnuté. Slovensko malo optimálnu veľkosť na podnikanie, žili tu slušní ľudia a vnímal som, že mali úctu k tým, ktorí poctivo pracujú. Nezávideli si úspech, dokázali oceniť tvrdú a slušnú prácu. Dodnes si myslím, že to bolo správne rozhodnutie.

**V čom bolo náročné vybudovať fabriku na zelenej lúke? Neprekáža vám napríklad byrokracia?**

Nie, myslím, že mnohí podnikatelia v skutočnosti nezažili časy, ktoré sme zažili my. **Nevedia, čo znamená skutočná byrokracia** a keď chcú od vás úradníci rôzne úplatky. Na Slovensku napriek všetkým avizovaným kauzám, ktoré ja osobne nesledujem, vždy majú ľudia na výber. **Či chcú ísť nelegálnou cestou, alebo sa snažia podnikat' poctivo.** Možnosť výberu existuje u každého a na to ľudia často zabúdajú, nevážia si to. Boli sme s manželkou nesmierne radi, že táto krajina v roku 2007 vstúpila do schengenského priestoru, kde došlo k voľnému pohybu osôb v 26 krajinách Európy. Mohli sme voľne cestovať a nadväzovať kontak-



ty bez potreby zložitého vybavovania vĺz, konečne sme mohli pôsobiť ako flexibilný partner v biznise.

### Urobili by ste pri spätnom pohľade niečo v podnikaní inak než pred pár rokmi? Co bolo pre vás najväčším poučením?

Určite by som urobil úplne inak aj veci, ktoré som robil pred pár dňami či týždňami, nie len pred pár rokmi, **človek vždy robí chyby**. Myslím to úplne vážne. Robím toľko chýb, že je ťažko povedať, ktoré z nich boli pre mňa najväčším poučením. Všetko fungovalo v zmysle: pokus – omyl. Mojm osobným presvedčením je, že radšej urobím rýchle rozhodnutie, hoci s istými chybami, ako budem donekonečna analyzovať, čo je ten správny krok. Preto uprednostňujem 10 rýchlych krokov, pričom ak budú napríklad tri nesprávne, sedem bude správnych a popritom môžem „naprávať“ tie nesprávne. Našťastie môžem konštatovať, že žiadne z mojich chýb neboli nenapraviteľné. Chyby beriem ako absolútne prirodzenú vec... Vo firme máme pravidlo: za omyly netrestáme, za žiadnych okolností.

### Akými krízovými situáciami ste pri podnikaní prešli a čím ste sa riadili? Urobili ste aj nejaké radikálne kroky?

Mám pocit, že vo firme sme v kríze každý týždeň...T reba si uvedomiť, že sme dlhé



roky rástli, investovali do moderných technológií, nachádzali nových zákazníkov, avšak popri tom nemáme žiadnu materskú firmu ani hotovosť na účte. Riziko, ktoré podstupujeme, bolo v tomto prípade vždy enormné, veľa financujeme v cudzích zdrojoch. Mojm cieľom bolo vybudovať v našej firme tím, kde bude každý zodpovedný za svoj úsek a bude

fungovať autonómne bezo mňa a to sa postupne realizuje.

### Vašu firmu budujete s odhodlaním – vediete ju skôr ako manažér, alebo ako líder?

Toto je módna otázka, veľa sa o nej v poslednom čase diskutuje. Mojm názor je na to možno trochu priamočiary, ale lídrom sa podľa mňa človek nestáva... Je to druh talentu, ktorý buď máte, alebo nemáte. Pokiaľ si dobre spomínam, lídrom som bol od strednej školy, stále som stál na čele niečoho, hoci som nič špeciálne preto nerobil. Ako dieťa som bol veľmi tichý a hanblivý, až do skončenia základnej školy. Veľa som však čítal, pozoroval som okolie, snažil som sa dostať do hĺbky problémov. Je obrovským rozdielom byť prirodzeným vodcom, alebo manažérom. Ja osobne vždy do firmy hľadám vodcov, ktorí budú viesť svoje oddelenia a ja povediem ich. Nikdy nehľadám do vedenia manažérov, ktorí by len stanovovali ciele pre ostatných. Pastier oviec nemá nič spoločné s vodcom vlčej svorky. Každý vlk vie svoju úlohu a plní ju. V stáde ovce iba nasledujú rozkazy pastiera a ten ich poháňa a smeruje cez svojich ovčiarskych psov.

### Zasahujete do chodu firmy, alebo to skôr nechávate na svojich ľuď, ktorým dôverujete?

Veľa majiteľov rieši problém, ako nezasahovať do chodu svojej firmy. Ja sa nad tým nezamýšľam. To, čo mňa osobne trápi, keď v noci nespím, je to, či sú konkrétni ľudia tími správnymi na konkrétnych oddeleniach.

Ak už do chodu firmy zasahujem, výhradne len do spôsobu jej fungovania, nie do jednotlivých procesov. Som najstarším zamestnancom našej spoločnosti. Často ma zamestnanci volajú na pomoc, rád pomôžem, ale ešte radšej som, keď si vedú problém vyriešiť aj sami, stávajú sa odolnejšími.

### Ako sa viete vyrovnáť s fluktuáciou v bankobystrickom regióne?

Máme vo firme istý interný parameter ohľadom fluktuácie, ale reálne, asi rok sme ho nevedeli optimálne nastaviť. Ja fluktuáciu beriem ako zdravú selekciu. Ak k nám daný človek nepatrí, má ísť jednoducho preč a zbytočne sa nemusíme vzájomne „trápiť“. Nesnažím sa urobiť z ovečky vlka a opačne. Princiálne máme zvláštny firemný imidž, ktorým sa netajíme, avšak nie je vhodný úplne pre každého. Chceme mať vo svojom tíme ľudí, ktorí chcú niečo dosiahnuť a túžia veci zlepšovať. Aj na pracovných pohovoroch záujemcov skôr odhovárame od práce u nás, nelákame ich na rôzne benefity. Chceme, aby každý prekonal sám seba a popasoval sa so zadanými úlohami. Prvým základom je vybrať si človeka, ktorý vie logicky rozmýšľať a zároveň chce pracovať. Keď ľudia chcú robiť, nemusíte ich ani manažovať. Ak nechcú robiť, treba ich nechať ísť. Ak sa nevedia rozhodnúť vyhodit'.

### Vnímate isté rozdiely medzi mladými a staršími zamestnancami, ich nárokmi a požiadavkami?

Pred časom sme neváhali brať ľudí z radov mladých absolventov škôl. Popálili sme sa na tom, pretože týchto ľudí treba učiť úplne všetko – že majú vôbec prísť do práce a ak nemôžu, majú zavolať... Tam riešite často veci, ktoré automaticky očakávate, že ich majú z rodinného prostredia vysvetlené či zažit. Obrovský rozdiel vnímame aj v tom, čo si mladí píšú do životopisu, čo si sami o sebe myslia a čoho sú naozaj v praxi schopní. Väčšina z nich sa „zosype“ v priebehu



Budova spoločnosti GEVORKYAN - závod práškovej metalurgie.

niekoľkých týždňov či mesiacov, dokonca aj niekoľkých dní... Húževnatosť či odolnosť je u mnohých z nich na nulovom bode. Svoj život si mladá generácia predstavuje úplne inak: chce ho

### Húževnatosť a odolnosť je u mnohých absolventov škôl na nulovom bode.

prežiť komfortne, bez námahy, nie sú to však žiadni „bojovníci“, okamžite všetko vzdávajú. Túžia len po svojom pohodlí. Zamestnanci nad 40 nie sú až takí flexibilní. **Ľuď hľadáme vo všetkých kategóriách bez výnimky, chceme**



Firma stavia na takmer polstoročných skúsenostiach dvoch generácií rodiny Gevorkyanovcov.

**me však takých, ktorí nie sú ako ostatní** – hľadáme „iných“.

### V čom sa majú ľudia, ktorí chcú u vás pracovať, líšiť od ostatných?

V prvom rade majú mať v sebe kombináciu istých vlastností a schopností súčasne, čo je ťažko nájsť u jedného človeka... Majú byť bojovníkmi, ale na druhej strane očakávame od nich aj obrovskú pokoru. Nemajú to byť tvrdohlaví „tupci“, ktorí si budú presadzovať vždy iba svoju pravdu a svoj pohľad videnia sveta. Majú mať ochotu učiť sa nové veci a súčasne si treba vedieť priznať vlastné chyby. Dôležité je, aby sa „nezložili“ po prvej kritike a nepritakávali názorom, s ktorými nesúhlasia. Musia mať v sebe zvláštnu kombináciu bojového ducha

a pokory zároveň, i schopnosť učiť sa stále niečo nové. Mať diplom nestačí, skôr chceme, aby mali dar bojovať so životom...

### V Arménsku je podľa vás normálne mať aj dve roboty po osem hodín denne. Čím je podľa vás špecifický náš pracovný trh?

Mnohí ľudia, ktorí k nám prichádzali, sú v istom zmysle slova „pohodlní“. Urobia síce to, čo majú v popise práce, ale viac nechcú... Keď som nedávno zanalyzoval, kto u nás zostal vo firme pracovať počas 20 rokov, boli to najmä tí, ktorí chceli od života viac, ale ten im to neumožnil. Napríklad neboli peniaze v rodine alebo niekto urobil v mladosti nejaké chyby... Nepotrebujeme šedú masu zamestnancov, ale tých, ktorí túžia niečo v živote zásadne zmeniť a takých je veľmi málo. Peniaze však nie sú dobrým motivátorom k tomu, aby človek robil viac... Musí tam byť to „vnútorné chcenie“.

### Ako sa teda snažíte motivovať svojich ľudí? Na čom si zakladáte v rámci vašej firemnej kultúry?

Pravdupovediac vôbec sa nesnažím motivovať zamestnancov... Myslím si, že motivácia neprináša skutočné ovocie – funguje len krátkodobo, dôležité je, či daný človek niečo robiť chce, alebo nechce. Keď náhodou príde nejaká prekážka, väčšina to hneď vzdá, čo je obrovská chyba. **S úsmevom každému hovorím, že nie sme „masérsky“ salón, kde**



**treba po benefity chodiť pre lepší pocit**, ako na procedúry. Chcem, aby firma napredovala a ľudia boli vždy hrdí na to, kde robia...

**Pred hlavným vchodom do vašej firmy je veľký nápis: „Správame sa ako rodina, bojujeme ako armáda“.**

Nápis na dverách bol skôr o tom, že život prináša okrem pekných chvíľ aj nepríjemné prekážky. Máme sa jeden o druhého starať a kryť si navzájom chrbát. Dôležité je aj naše správanie sa smerom navonok. Všetci zákazníci chcú všetko získať najlepšie zadarmo a hneď, s čo najväčšími zľavami. Dodávatelia by zase najradšej predávali za trojnásobok ceny aj stlačený vzduch, bez pridanej hodnoty. Toto je nekonečný boj smerom von, ktorý musíme vo firme spoločne zvládať. Sme jedna armáda a ideme do jedného boja. Stojíme za našimi ľuďmi aj vo chvíľach, keď im je ťažko. V Arménsku máme pekné príslovie: „Nechcem ťa vidieť, v tvoj lepšom deň“ – čo znamená, že máš prísť iba keď potrebuješ pomoc.

**Čo robíte v biznise inak ako ostatné firmy a čo vás, naopak, spája s konkurenciou?**

Sme výrobcom rôznych druhov súčiastok technológiami práškovej metalurgie a vstrekovaním kovových práškov pre automobilový, ropný, kozmetický a poľnohospodársky priemysel, ručné náradie, zámky a bezpečnostné systémy, zdravotníctvo a klimatizácie. Imidž našej firmy vo svete je založený na tom, že robíme veci, ktoré ostatní odmietajú, pretože sa nedajú. Keď my zákazníkovi dokážeme vyriešiť to, čo mu nikto iný nevyriešil,

**Radšej urobím rýchle rozhodnutie, hoci s chybami, ako budem problém donekonečna analyzovať.**

dá nám potom, prirodzene, urobiť aj veci, ktoré mu vie urobiť aj iná firma. Takto prichádza konštantný rast.

Sme legendou v našej branži, na nedávnom pracovnom stretnutí v Barcelone nám väčšina našich konkurentov prišla potriasť rukou a porozprávať sa. Nemáme zázemie materskej firmy ani

### **Dotazník manažéra:**

**Človek by mal o sebe snívať veľké sny. O čom snívate vy v tomto čase?**

Aby firma mohla viacero mesiacov fungovať bezo mňa. Napríklad rok, potom by som mal pokoj na duši. Pripravoval by som sa na ďalšiu prácu i cestovanie. Na 3 – 4 mesiace by som vycestoval do Talianska, naučil sa ich reč, navštevoval rôzne miesta... Stretával sa s odberateľmi, dodávateľmi a nestaral sa o chod firmy. Ďalšou z mojich obľúbených krajín sú aj Rakúsko a Nemecko. Ide o veľmi technologicky progresívne štáty, máme vo firme ich moderné stroje a technológie. Rád by som posunul firmu na novú úroveň, lepšie pochopil myslenie svojich obchodných partnerov, mal zaujímavé kontakty a rád by som s nimi bezprostredne komunikoval v ich rodnom jazyku.

**Ako sa viete vyrovnáť so zbytočnou byrokraciou, ktorá je postrachom každej firmy?**

Ja to vôbec neriešim. Pre mňa Slovensko vyvažuje byrokraciou veľkým počtom pozitívnych momentov. Hlavne sa nemôžem sťažovať na to, že by bola byrokracia využívaná niekým výlučne vo vlastný prospech.

vysoké finančné zdroje, pomáha nám len diverzifikácia portfólia našich zákazníkov, preto sa snažíme mať ju čo najširšiu a najväčšiu. Je to náročné zvládnuť po organizačnej i administratívnej stránke,

nedá sa napríklad porovnať logistika u nás a v akejkoľvek inej konkurenčnej firme. Máme 200 zákazníkov po celom svete, v rôznych odvetviach, absolútne rozdielnej

mentality i kultúry, s rozdielnym spôsobom komunikácie... V tomto smere sme skutočne výnimoční a vieme im produkty nastaviť individualizovane na mieru. Nemyslím si však, že sme šikovnejší ako všetci ostatní, tí ostatní len mali možnosť povedať nie. Ja som ju nemal, pretože som zákazky potreboval.

**Kde hľadáte vhodných spolupracovníkov či partnerov, ktorí chcú rovnako ako vy niečo dokázať?**

Nikdy som nemal veľmi na výber. Či už sa to týkalo zákaziek, alebo nákupu materiálov alebo strojov. Vždy sme fungovali s tým, čo sme získali. Nepotrebovali sme selektovať, s kým chceme či nechceme spolupracovať.

V Arménsku je známe, že dobrí obchodníci sa vedú spoločne dohodnúť a nájsť istý kompromis. To je v biznise dôležité. Hoci niekedy je pre vás lepšie, ak s vami veľmi problematický zákazník nespolupracuje, „nemárnite“ takto svoj čas a môžete sa venovať tomu, kto o to stojí.

**Ako trávite voľný čas mimo firmy a čo by ste robili v rámci niekoľkomesačného oddychu?**

Mám rád cestovanie a zážitky bezprostredne s tým spojené. Času mimo firmy mi však ostáva veľmi málo – syn zobral z útulku na firmu dvoch psíkov, ktorých máme veľmi radi – vlčiaka a labradora. Ak sa s nimi neprechádzame, radi s manželkou plávame, napríklad z jednej dediny do druhej – máme radi ticho, pokoj, čítanie, žiadne mobily...

**Budete jedným z hostí októbrovej konferencie DNA lídra 2018, ktorú organizuje Poradca podnikateľa. Vo všeobecnosti platí, že šéf nie je vždy nevyhnutne lídrom. Čo podľa vás človek potrebuje, ak sa ním chce stať?**

Jednoznačne som toho názoru, že lídrom sa človek nemôže stať ani sa tejto schopnosti nemôže naučiť, či už z rôznych kníh, alebo seminárov. Musí to mať jednoducho v sebe. Každý sám sebe môže položiť otázku, či ho v živote ľudia v niečom nasledovali a postavili sa za neho. To je líder... Ja v sebe mám tento talent, ale nemám ho zas na iné veci – neviem spievať, malovať, tancovať, nemám talent na techniku či počítače. Môžem sa síce dostať na istú úroveň znalostí, ale nič viac. Ak ste lídrom, ľudia túžia ísť prirodzene za vami, ani nevedia prečo... ■

**Autor: redakcia Zisk manažment**