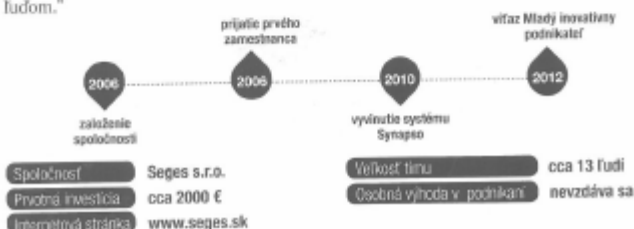


keby to robíme my.“ Ladislav sa z práce so zamestnancami poučil, že je potrebné venovať sa im predovšetkým v úvodnom cykle, hneď po prijatí do zamestnania. Je potrebné snažiť sa zistiť o zamestnancovi čo najviac a dať mu aj zložitejšie úlohy, aby bolo vidno interakciu. „Vo fáze úvodného idealizmu sa niekedy až príliš snaží zamestnancovi pomôcť a dávať jednoduchšie úlohy, ale on do firmy v skutočnosti prišiel, aby priniesol pridanú hodnotu a keď sa to nedarí, je potrebné identifikovať to čo najskôr.“

Spoločnosť je aktívna aj vo vzdelávaní a budovaní komunity.

Ladislav sám seba definuje ako samouka. Učí sa priamo v praxi a sleduje, ako sa veci robia a aké sú aktuálne trendy. Spoločnosť je zameraná na inovácie a nové technológie s cieľom udržať balans, teda vždy starostlivo zvaží, či sa novou technológiou budú zaoberať a ak áno, do akej miery. Aj vďaka tomu sa v roku 2012 stal Ladislav víťazom súťaže Mladý inovatívny podnikateľ 2012. Kľúčové pre úspech spoločnosti bolo podľa neho ostať triezvy v očakávaniach. Naučil sa pýtať si spätnú väzbu. Pýta sa na názory partnerov, spolupracovníkov i ľudí okolo seba, či im výsledok jeho práce dáva zmysel. „Zlá vlastnosť z IT sveta je fakt, že vývojári si mnohokrát myslia, že to, čo vymyslia je pre klienta automaticky skvelé. Ak to kedysi platilo, dnes to už neplatí. Preto bolo kľúčové začať sa pýtať, či robíme veci tak dobre, ako si myslíme.“ Plány spoločnosti do budúcnosti sa týkajú predovšetkým produktu Synapso, ktorý je pre Ladislava vďaka ľahkej a rýchlej implementácii ponaučením z testovania, napríklad nerobíť používateľské rozhranie príliš komplexne, ale zamerať sa na konkrétnu oblasť. Hlavným cieľom je expanzia na zahraničné trhy a vyladenie Synapsa tak, aby boli užívatelia plne spokojní, aby proces on-line predaja prebiehal plynulo a všetko klapalo ako hodinky. „Nie je ľahké dosiahnuť to, vieme o tom,“ zdôrazňuje Ladislav, ktorý sa dnes viac venuje budovaniu spoločnosti a menej programovaniu. „Nedá sa to však úplne oddeliť a ani by to nebolo dobre. Kľúčové je stále mať spojenie s tým, čo spoločnosť robí. Vývojár je a bude najkľúčovejšia sila našej spoločnosti a bolo by zbytočné mať veľa úrovní riadenia.“ So spoločníkmi rieši strategické rozhodnutia na stretnutiach, ktoré bývajú zhruba jedenkrát do týždňa. Operatívne rozhodnutia riešia cez moderné komunikačné prostriedky. Ladislav sa vzdeláva vo všetkých aspektoch, číta biznis literatúru, stretáva sa s ľuďmi, ale číta aj historické knihy, science fiction a fantasy. Práve v takých knihách mnohokrát nájde lepšiu inšpiráciu a motiváciu ako v biznis literatúre. Zaujímavom o podnikaní odporúča: „Hlavne to vyskúšajte. Keď si to vyskúšate, získate lepšiu predstavu o realite, čo znamená niečo vytvoriť, investovať do toho svoj čas a niekedy to bohužiaľ aj strácať a musieť o to zabojovať. Keď to už vyskúšate, veľmi dobre pomáha sedliacky rozum. Majte jednoduché pravidlá, nekomplikujte si život, ale uveďte si, že ide o podnikanie a teda o peniaze. Ruka v ruku s podnikaním však má ísť férovosť voči ľuďom.“



Artur Gevorkyan:

Rozmýšľajte, ako urobiť to, čo sa nedá.

Spoločnosť GEVORKYAN, s.r.o. sa venuje výrobe súčiastok technológiou práškovej metalurgie pre ručné náradia, zámky, klimatizácie, zdravotnícke pomôcky, bezpečnostné systémy a automobilový, ropný a kozmetický priemysel. V závode vo Vlkaneovej, neďaleko Banskej Bystrice, pracuje zhruba stovka ľudí, ktorá vyvíja materiály a vyrába súčiastky putujúce do viac ako tridsiatich krajín sveta. Zakladateľ spoločnosti, Artur Gevorkyan, pochádza z Arménska a podnikat' začal na Ukrajine. V roku 1996 sa rozhodol presťahovať závod na Slovensko a spoločnosť odvtedy konštantne rastie. V roku 2012 mala tržby 10,8 milióna eur. Artur Gevorkyan, ktorý sa na Slovensko tiež presťahoval v roku 1996 a plynule hovorí po slovensky, strávil väčšinu svojho života vo firme. Úspech mu prinieslo vylúčenie slovného spojenia „nedá sa“ zo svojho slovníka.

Do svojho biznisu som vždy dával všetko. Vďaka tomu som bol prinútený riešenia hľadať a aj ich nájsť.

Silnou motiváciou k podnikaniu bolo pre Artura päť rokov, ktoré strávil v kasárňach v Ukrajine. „Som inžinier v odbore leteckého inžinierstva a už som nechcel stále niekoho poslúchať. Nechcel som, aby mi život riadil niekto iný. Také niečo prinúti človeka zobrať na seba zodpovednosť a mnohokrát v takom prípade na seba berie zodpovednosť aj za iných.“ Artur v roku 1989 z armády odišiel a vo veku dvadsaťpäť rokov mal neobmedzené možnosti, čomu by sa mohol venovať. „Keď som odchádzal, bol som prvý dôstojník v letectve a po odchode nevedeli, čo so mnou urobiť. Bežne sa to nestávalo a neboli na to presné pokyny. Bolo by problematické označiť ma za zradcu, pretože som nikde nič neprezradil a všade na nástenkách som bol vyvesený ako jeden z najlepších. Zasadla komisia a mal som šťastie, pretože jeden človek z komisie ma pochopil a podpísal mi doklady.“ Artur sa vrátil domov do Arménska. „Sovietsky zväz sa začal rozpadávať a v Arménsku boli problémy s dodávkou elektriny. Chcel som robiť niečo seriózne a najserióznejšia mi pripadala výroba. Mój otec mal malú súkromnú firmu na práškovú metalurgiu, ale rýchlo sme pochopili, že kvôli problémom s elektrinou tam nemáme čo robiť. Po niekoľkých mesiacoch som odišiel na Ukrajinu.“ Dodáva, že je potrebné založiť podnikanie na logike. „Vybral som mesto Charkov, ktoré bolo od Ruska vzdialené tridsať kilometrov. V meste žili dva milióny ľudí, takže zamestnancov som mal z čoho vyberať.“ Artur v meste nikoho nepoznal a priznáva, že v práškovej metalurgii nemal veľké skúsenosti. „Síce som vyštudoval materiály, ale práškovej metalurgii sme za celé štúdium venovali len niekoľko hodín. Na začiatku podnikania nešlo o zisk, ale o prežitie. Keď som prišiel na Ukrajinu, pýtali sa ma, prečo chcem robiť práškovú metalurgiu a nie napríklad pizzu. Povedal som im, že veď pečenie pizze tiež nerozumiem. Doma som sa v detstve stretával s knihami o práškovej metalurgii, ale nečítal som ich, lebo som to nepotreboval. Keď som sa rozhodol venovať sa jej, musel som sa všetko sám naučiť. Nemal som inú možnosť.“ Na

Ak budú ľudia vidieť, že si veríte sám, uveria aj oni vo vás.

Ukrajine po zvládnutí počiatočných problémov založil spoločnosť. „Zaregistrovali mi ju až po niekoľkých odmietnutiach. Chcel som založiť závod a chcel som, aby prevádzka aj bola označená ako závod. V zákone nebolo napísané, že sa to nesmie.“ Artur počas prvého pol roka veľa cestoval a získaval informácie. „Podľa výkresov, ktoré som kúpil, som si dal vyrobiť stroj. Vyrobili nám ho v podniku, s ktorým som zároveň uzatvoril najomnú zmluvu na plochu štyri štvorcové metre v ich priestoroch. Dali nám síce dvadsaťnásobnú cenu za meter, ale jednoducho viac priestoru sme nepotrebovali.“ Prvé výrobky spoločnosti, magnety, putovali do holíčich strojárskych. „Našťastie pre nás bol v tom momente dopyt taký veľký, že desaťnásobne prevyšoval naše výrobné možnosti.“ Aby mohol Artur nakúpiť prvé materiály, založil všetok hruteľný majetok, byt a predal svoje auto. „Firma pozostávala z piatich ľudí a nemali sme ani jedno auto. Možno celý prvý rok sme jazdili metrom, lebo peniaze sme potrebovali na materiál.“ Zakúpil do spoločnosti nové technológie, ktoré postupne splácal. „Prvý rok sme klientov nemuseli zháňať sami, ale potom prišla kríza a musel som začať jazdiť a zháňať zákazky. Na služobných cestách som trávil viac ako tri týždne v mesiaci. Začali sme dodávať do viac ako stovky fabriek a takmer všetko, čo sa točilo a obsahovalo motorček, malo vo vnútri naše magnety. Či to boli hračky, strojíčky, kuchynská technika, štartéry. Bol som však stále na cestách, zháňal som klientov a zároveň som musel strážiť, aby nám existujúci klienti platili. Niekedy však platili tovarom, nie peniazmi.“ Artur opisuje, že bola ťažká ekonomická situácia a ani nevie, koľko a či ešte niečo zarobil. „Do strojev sa podarilo investovať, ale museli sme platiť úroky z úverov.“

Cez Slovensko som mnoho cestoval, rozumel som po slovensky a prostredie sa mi veľmi páčilo.

V roku 1996 sa Artur zhruba po siedmich rokoch na Ukrajine rozhodol presťahovať výrobu na Slovensko. „Jedným z dôvodov boli narastajúce dopyty z Európy. Taktiež sme si uvedomili, že na Ukrajine už nemáme kam rásť a začal som sa zamýšľať nad tým, ako podnikanie ďalej rozvíjať. Kvôli dopytu som najskôr uvažoval nad otvorením veľkoskladu na Slovensku. Zdalo sa mi však nereálne vozit' železo na Ukrajinu, kde by sme ho spracovali a následne ho vozit' späť do zahraničia.“ Prestať výrobu na Slovensko nebola jednoduchá záležitosť. „Stretili sme sa aj s legislatívnymi problémami, pretože sme potrebovali prenieť stroje a niekoho napadlo, že by sa na nich dali vyrábať súčiastky na zbrane. Musel som to vybavovať niekoľko mesiacov. Vtedy som robieval štyridsať hodín vkuse a až potom som šiel spať. Raz som zaspal na križovatke, keď som postál na červeci. Našťastie bol víkend a slabá premávka,“ usmieva sa Artur. Svojim klientom oznámil, že končí svoje pôsobenie na Ukrajine, čo nikto nedokázal pochopiť. „Prvého zákazníka na Slovensku sme získali až po niekoľkých rokoch, pretože cieľom sfahovania bola lepšia dostupnosť do Česka, Poľska a ďalších okolitých krajín, kde sme už mali klientov.“ Artur si s rastom spoločnosti uvedomil, že čím väčšiemu podniku šéfuje, tým viac zlých správ dostáva. „Porady nie sú o tom, čo nám ide dobre, ale o problémoch. Najskôr financie, potom kvalita, následne technické záležitosti a tak ďalej. Potom podnikateľ rieši iba problémy a častejšie komunikuje s ľuďmi, ktorých koeficient užitočnosti pre firmu je nižší. Ak však strávite čas s človekom, ktorý je pre firmu správny, za päť minút získate kopu nápadov, inšpirácie a vyriešite aj svoje problémy.“ S porozumením však uznáva, že nie je možné, aby každý podnikateľ našiel len tých správnych ľudí. „Preto je možno ideálne najat' na tieto veci manažérov, ktorí týmto metódam rozumieť.“

Do dnešného dňa som z firmy nevybral jediné euro zo zisku.

Práškova metalurgia je zložitá a na rozdiel od ostatných technológií sa v nej materiál vyrába. „Nerobíme polotovary, musíme pochopiť, z čoho materiál robí a v našej technológii sa stretá viacerou oblasťou strojárstva. Materiál vytvárame, tvárnime ho, časť technológie je aj tepelné spracovanie, napríklad kalenie a nasledujúce klasické obrábanie. V jednej firme musíme mať znalosti o tomto všetkom.“ Artur robil biznis spôsobom, že neodmietal ťažké zákazky a to bolo podľa neho kľúčom k úspechu. „Tam, kde niekto iný povedal, že sa to nedá, sme my hľadali riešenia a zákazníkom sa to páčilo. Postupne sa o nás rozširovali veľmi dobré referencie.“ Počas podnikania na Ukrajine mal vývoj na starosti prevažne sám Artur, na Slovensku v roku 2013 zamestnáva vo vývoji jedenásť ľudí. „Keď sa k nám prišiel pozrieť výrobca, ktorý nám ponúkal stroje, odkázali sme mu výrobu, ktorá funguje na tri smeny a nebola teda taká veľká, ako by čakal. Keď sme ho pozvali na večeru, opýtal sa, či by ešte mohol vidieť výrobu. Povedali sme mu, že keď už ju videl a on odpovedal, že nechce vidieť tú malú časť ale veľkú výrobu, lebo konkurencia mu povedala, že väčšina zákaziek je u nás. Vysvetlil som mu, aké je to jednoduché. Vypočítal som mu, že videl päťnásť strojov, ale tie stroje navrhovali inžinieri niekoľko týždňov priamo u nás, bývali u mňa doma a ich produktivitu zvýšili trojnásobne. Päťnásť strojov kráť tri znamená produktivitu výroby ako so štyridsaťmi piatimi strojmi. Naša konkurencia väčšinou robila na jednu smenu, my sme mali trojsmennú prevádzku. Štyridsaťpäť kráť tri je už produkcia stotridsaťichpiatich strojov. Ak by videl stotridsaťpäť strojov, veril by, aké objemy robíme. My sme ich však zvládali s päťnástimi.“ Artur nezabúda pripomenúť, že vždy mal okolo seba ľudí, ktorí premýšľali a chceli veci zlepšovať. On sám na začiatku chodil do práce s prvou smenou a odchádzal až uprostred noci s poslednou smenou. „Musíte nájsť ľudí, ktorí chcú, rovnako ako vy, niečo dokázať. Ak ostanete s ľuďmi, ktorí stále vidia len riziko a ako sa veci nedajú urobiť, morálne vás to položí a s takým prístupom sa veci určite urobiť nepodarí. Prvým základom je vybrať si človeka, ktorý vie logicky rozmyšľať a zároveň chce pracovať. Keď ľudia chcú robiť, nemusíte ich ani manažovať. Ak nechcú robiť, treba ich nechať ísť. Prečítal som množstvo manažérskych kníh, no zistil som, že väčšinou sú o tom, ako viesť ľudí, ktorým sa veľmi nechce.“ Zefektívňovanie je pre Artura kontinuálna činnosť. V roku 2013 má spoločnosť na Slovensku lisy, ktoré majú viacnásobnú formu, no v začiatkoch podnikania bol práve s nimi problém. „Raz som ich dokonca zbral a vyhodil. Namiesto toho, aby sme robili niekoľkonásobnú kapacitu, robil stroj niekoľkonásobne množstvo chýb.“ Pri takýchto problémoch je pre úspech podnikateľa dôležitý spôsob uvažovania. „Keď som niektoré problémy prebral s partnermi z mnohých krajín, väčšinou nám nevedeli pomôcť. Napríklad partneri z Číny však povedali, že proste treba robiť aj napriek problému. Naprád síce nemali, ale mali prístup. Je to filozofia prežitia a sily.“ Pri riešení zákaziek, konkrétnych problémov a zadaní klientov je pre Artura podstatné riešiť ich pri osobnom stretnutí, nie po telefóne. „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 nevyrieši, dá nám potom prirodzene urobiť aj veci, ktoré mu nie urobiť aj iná firma. Takto prichádza konštantný rast. Nemyslím si však, že sme šikovnejší ako všetci ostatní, tí ostatní len mali možnosť povedať nie. Ja som ju nemal, pretože som zákazky potrestoval.“

Ponúknite niečo, čo iní ponúknuť nevedia.

70

Často ma prekvapuje, že ľudia čakajú, že niekto ich bude učiť. Tak to však nefunguje.

Artur ani v ťažkých situáciách neuvažoval nad skutočným ukončením podnikania, vedel by si však predstaviť niekoľkomesačný oddych. „Cestoval by som, určite aj po veľtrhoch, čítal by som knihy, i keď polovica z nich by určite bola o práškovej metalurgii. Určite by som sa po čase vrátil, lebo potrebujem robiť to, čo ma baví.“ V budúcnosti by sa chcel v podnikaní venovať viac tým činnostiam, ktoré robí rád a zvyšok delegovať na ľudí, ktorí sú v tej činnosti šikovnejší. Keď si jeho kamaráti v minulosti kupovali autá, Artur si ešte nekupoval a túto filozofiu označuje za základ pre rozvoj spoločnosti. „Ja som si radšej na rok dopredu zaplatil letenku trikrát do týždňa z Charkovu do Kyjeva. Nelietal som trikrát týždenne, ale bola to investícia, aby som sa vždy mohol dostať za zákazníkom a na úradu.“ Mladým a začínajúcim podnikateľom Artur radí: „Hovoriť to síce každý, ale človek sa proste nemôže vzdať.

Nemajte obavu urobiť chybu.

Tento nápis sme s príchodom krízy dokonca nalepili na steny. Mnohokrát som sa čudoval, že už som bol vnútorne pripravený cúvnuť, ale na druhý deň sa problém zázrakom podarilo vyriešiť. Deje sa to často. Malým príkladom je situácia, keď sme potrebovali na určitú pozíciu prijať človeka, ale nevedeli sme takého zohnať a bol to pre nás veľký problém. O niekoľko dní nás so záujmom o prácu oslovili takí traja. Z ničoho nič.“ Artur zdôrazňuje, že podnikateľ musí vedieť riskovať. „Nemôžete mať obavu urobiť chybu. V tomto mám napríklad rozdielny názor ako môj otec. Za čas, ktorý človek venuje analýze, aby silou mocou spravil istotne dobré rozhodnutie, sa situácia zmení a v čase, keď rozhodnutie urobí, je už iná. Niekto môže urobiť správne rozhodnutie po dvojmesačnom rozhodovaní. Ja môžem za tri týždne urobiť desať nesprávnych rozhodnutí a krokov, ale už vo štvrtom týždni budem na správnej ceste.“



Martin Guttman:

Podnikanie je ako labyrint. Ak neviete, čo je cieľom, zablúdnite!

Spoločnosť Tuli.sk, s.r.o. sa špecializuje na ručnú výrobu a predaj sedacích vakov Tuli. Hlavný slogan spoločnosti hovorí „sadnete si“. A osloví vás to, dalo by sa dodať. Martin si jedného dňa v roku 2006 na dovolenke v Thajsku sadol a dostalo ho to. Najskôr to chcel len mať, no na Slovensku to ešte nebolo. Tak si to vyrobil. Až nakoniec Martin Guttman, absolvent Ekonomickej univerzity, ktorý viac ako šesť rokov pracoval v bankovníctve, otvoril v roku 2006 živnosť na výrobu sedacích vakov, o dva roky neskôr založil spoločnosť Tuli.sk, s.r.o. a spôsobil revolúciu po sediačky.

Podnikateľom som vždy vnímal ako progresívnych ľudí, ktorí vedia, čo chcú.

V Martínovej rodine skoro nikto nepodnikal, iba vzdialenejší príbuzní. Podnikanie vždy považoval za atraktívne. Napokon ho k nemu priviedla túžba po slobode, po možnosti riadiť si vlastný život, rozhodovať, vyberať si partnerov a taktiež vnútorná potreba niečo dosiahnuť a vybudovať. Mal viacero podnikateľských nápadov, no pri väčšine z nich neprišlo k realizácii. Počas vysokej školy (1999 – 2000) s kamarátom rozbiehal internetový portál o umení. Martin spätne sumarizuje, že v tom čase ešte návštevnosť internetu nebola vysoká a umenie bola veľmi špecifická komodita na predaj prostredníctvom internetu. Napriek tomu, že portál vybuďovali na jeden z najvýznamnejších informačných portálov o dianí v kultúre a umení v tom čase, nakoniec projekt ukončili. Nový podnikateľský príbeh sa ale začal písať

Len s pohľadom z výšky nájdete cestu za labyrintu.

v roku 2006, keď Martin s batohom na chrbte a s manželkou pricestoval na dovolenku do Thajska. Večer v bare si sadol na niečo mäkké, príjemné a prispôsobivé. Podľa vlastných slov sa vtedy doslova „namotal“ a chcel to mať len tak doma, ešte vôbec neuvažoval, že by s tým robil biznis. Po určitej dobe si uvedomil, že ešte to nikde inde nevidel, s podobným produktom nebol nikdy konfrontovaný a potešil sa, že možno našiel diery na trhu. Po návrate z dovolenky začal zháňať informácie, no keďže produkt nemal konkrétne pomenovanie, ani konkurenciu, nebolo to ľahké. Začal sa pýtať ľudí z oblasti nábytku, či niečo také poznajú. Napokon zistil, že v Európe v tom čase už bola spoločnosť, ktorá podobné produkty vyrábala. No povedal si, že hoci s produktom nebude celosvetovo unikátny, na Slovensku áno. „Na Slovensku pre to nebol ani názov a keď som sa do toho chcel pustiť, bolo potrebné vymyslieť pomenovanie, povedať ľuďom, že táka- to vec existuje a takto sa správa a môžete ju mať doma. Rozhodol som sa, že to chcem vyrábať, no nevedel som ako. Musel som teda skúšať rôzne veci.“

Plánovanie je kľúčové, aby sa podnikateľ dokázal posúvať ďalej.

Martínove prvé pokusy o vyhotovenie sedacieho vaku prišli hneď v roku 2007. Prechádzal obchody s látkami a skúšal rôzne výplne. Vystriedal niekoľko krajčír. Prvé proto-