

Des Dearlove – Bill Gates a byznys

10 tajemství nejbohatšího obchodního magnáta na světě

Úvod

Stěžejní část knihy tvoří deset lekcí, z nichž každá představuje jedno takzvané tajemství, díky kterému se Bill Gates stal úspěšným podnikatelem a zároveň nejbohatším člověkem planety. Aby bylo možné tyto jednotlivé lekce pochopit a porozumět i kontextu doby, ve které došlo k masivnímu rozvoji počítačového průmyslu, se kterým zbohatnutí Billa Gatese nepochybně velmi silně souvisí, je této problematice věnována kapitola s názvem „Život a doba Billa Gatese“, která čtenáře objektivně seznamuje s potřebnými skutečnostmi. Kromě hlavní části, kterou tvoří 10 kapitol, v knize najdeme Poděkování, Předmluvu, v závěru shrnutí všech lekcí s názvem Jak zbohatnout podle Billa Gatese a Doslov.

Des Dearlove (nar. 1960)

Britský žurnalista a teoretik v oblasti byznysu je znám pro své práce v oblasti historie a umění managementu. Své vzdělání v oboru politika a ekonomika získal na University of Southampton. Na konci 80tých let začal pracovat jako sloupkař pro The Times, později působil jako business novinář, editor a ghost writer. V roce 1999 spoluzaložil Suntop Media Ltd. a spolu se Stuartem Crainer založil společnost Thinkers50.

Život a doba Billa Gatese

Úvodní kapitola čtenáři představuje hlavního hrdinu celé publikace, tj. Billa Gatese, a to jako nejbohatšího člověka již ve 43 letech, dále jako zakladatele a ředitele Microsoftu a muže, jehož majetek se odhaduje na 50 miliard dolarů. (Pozn.: rok vydání knihy 1999). V první části této kapitoly je představována doba, ve které Bill Gates začal podnikat, a také jeho stěžejní myšlenka a nápad „Počítač na každém psacím stole a v každé domácnosti“. Je zde poprvé zmíněn zlomový okamžik, o kterém se později dočteme ještě několikrát – uzavření smlouvy mezi Microsoftem a IBM o vytvoření operačního systému pro nový osobní počítač. Následuje životopis Billa Gatese, který se zaměřuje hlavně na jeho studijní léta. Již od dětství projevoval mimořádný intelekt – v devíti letech četl rodinné encyklopedie, ve dvanácti letech se se svým přítelem Paulem Allenem zabýval programovými projekty a ve třinácti letech spolu se svými přáteli založil organizaci Lakeside Programmers Group. Zajímavá je skutečnost, že právě v této

době se rodiče jeho abnormálního zájmu o počítače začali obávat. Bylo pro ně důležité synovo vzdělání, a tak na nějakou dobu Billovi veškeré aktivity spojené s počítači a programováním zakázali. Již zmiňovaný vysoký intelekt a energie mu zajistily v roce 1973 přijetí na Harvard, kde navštěvoval přednášky v oboru právo. Byl však zklamán, během druhého roku studií se spojil s jeho přítelem ze střední školy, již zmiňovaným Paulem Allanem, aby znovu oživil společné podnikání v počítačové sféře. Tento okamžik později vedl k tomu, že v roce 1977 Bill Gates Harvard opustil a začal se plně věnovat práci v malé počítačové firmě s názvem Microsoft, kterou právě s Paulem Allanem založil. Je obecně známo, jakého úspěchu tato společnost dosáhla, z původně malé firmy o dvou pracovnících se stala gigantom zaměstnávajícím přes 20 000 lidí. Úspěch firma připisuje pěti faktorům: dlouhodobý přístup, orientace na výsledek, týmová práce a elán jednotlivců, vášně pro vlastní výrobky a zákazníky, průběžná zpětná vazba se zákazníky. Mimo těchto pět faktorů je v závěru této kapitoly poprvé zmíněno 10 skutečností či 10 kapitol, které vysvětlují nejen úspěch Microsoftu, ale i jeho šéfa.

1. Buďte v pravý čas na pravém místě
2. Zamilujte se do technologie
3. Neberte zajatce
4. Přijímejte jen velmi chytré lidi
5. Naučte se přežít
6. Neočekávejte poděkování
7. Staňte se vizionářem
8. Zabývejte se všemi možnostmi
9. Vybudujte společnost „bajtové“ velikosti
10. Nikdy nespouštějte oči z míče

Tajemství č. 1 – Buďte v pravý čas na pravém místě

„Podivíni zvítězili.“ Tom Peters

První kapitola začíná myšlenkou, že připisat úspěch Microsoftu a tím pádem i Billu Gatese pouze jediné šťastné náhodě – zajištění smlouvy s IBM o dodávce operačních systémů – je velmi snadné, ovšem shazuje to fakt připravenosti Billa Gatese tuto šťastnou náhodu využít. Je důležité si uvědomit, že na tento okamžik byl Gates velmi dobře nachystán díky své vysoké úrovni technického chápání, které se v této době vůbec poprvé stává zásadním. Nastává doba „síly podivínů“, přičemž právě Gates je jejich hlavním reprezentantem. Dříve v americkém podnikání panovalo přesvědčení, že k úspěchu stačí odvaha a odhodlání. Inteligence nejen, že

nebyla považována za významný faktor, dokonce se někdy měla za handicap. O tom svědčí výrok Randalla E. Strosse, „Mozky jsou nevýhoda, a ne přínos“.

Mnohokrát zmiňované uzavření smlouvy Microsoftu s IBM o dodávce operačních systémů bylo nepochybně důležitým a zlomovým bodem pro celý počítačový svět. Společnost IBM právě tato smlouva stála postavení na trhu, zatímco Microsoft se stal hlavním hráčem. Vše začalo v roce 1980, kdy vedoucí IBM podepsali smlouvu o vyvinutí operačního systému s malou softwarovou firmou ze Seattlu. Co se zpočátku pro dominující společnost počítačového trhu zdálo výhodným ušetřením času, se později vinou série pochybení stalo osudovou chybou. Když v roce 1981 začali vývojáři pracovat na osobním počítači, došlo ke strategicky chybnému rozhodnutí, hledat mikroprocesor a software mimo společnost, tj. outsourcovat, což se dá považovat za obvyklé. Ovšem ve smlouvě o dodání softwaru mezi IBM a Microsoftem stála doložka, že ačkoliv IBM bude financovat většinu nákladů na vývoj operačního softwaru, právo na udělování licence třetím stranám zcela přenechává Microsoftu. Tato doložka se ve chvíli masivního rozvoje počítačového trhu stala zásadní. Další chybu, která pomohla Microsoftu k jeho pozici na trhu, můžeme vidět u společnosti Apple. Její strategií byla zachovávat si kontrolu nad vším, tudíž i nad vlastním operačním systémem, tudíž na něho celá léta odmítala prodat licenci jiným výrobcům. Tyto i další skutečnosti vedly k tomu, že Microsoft postupně uchwátí 80 % trhu s operačními systémy. Štěstí a správný okamžik jsou jedna věc, je však nutné si štěstí udržet, což, jak čas ukázal, se Gatesovi nepochybně povedlo. Může za to hlavně jeho síla, soutěživý duh a odhodlání dosáhnout úspěchu.

Tajemství č. 2 – Zamilujte se do technologie

„Skutečně chápu, jak psát software. Existuje celý nový svět standardních modelů, které musíme rozpracovat. Moji lidé tomu dobře rozumí a nikdo jiný se tím nezabývá.“ Bill Gates

Bill Gates nepochybně miluje osobní počítač. Už jako malý se spolu se svým přítelem a spoluzakladatelem Microsoftu Paulem Allenem bavili o revoluci, kterou s sebou tento vynález přinese. Gatesova láska k počítačům vznikla na střední škole, kdy počítače nebyly volně dostupné jako je tomu dnes. Právě vztah k technologii dodává Gatesovu vůdcovství významný rys. On sám totiž dodnes zůstává technickým odborníkem, což jej činí schopným pochopit, co se v průmyslu děje, tím pádem poznat trendy a stanovit strategii. I proto si v Microsoftu vysoce cení nejlepších programátorů, kteří vytvářejí programové produkty. Tvůrci softwaru jsou zde považováni za důležitější pracovníky než manažeři. S Gatesovým vztahem k technologii dále souvisí, že do výzkumu a vývoje investuje vysoké procentu výnosů. Tím zajišťuje soustavnou

schopnost Microsoftu vyhledávat další velká řešení, zatímco jiné společnosti stagnují. Jeho hlavní snahou však není být nejinovátorštější společností na světě, ale nacházet již objevená řešení, které rozvíjet do komerčně úspěšných výrobků. Gates říká, že většina lidí má jeden skvělý nápad za život, a věří, že většina řešení už někde existuje, jen musí být objevena.

Tajemství č. 3 – Neberte zajatce

„Gates je neústupný. To je to děsivé ... vždy se vrací zpět jako čínské vodní mučení. Jeho formou zábavy je trhání lidí na kousky.“ Stewart Alsop

Bill Gatese je dravý konkurent posedlý touhou po vítězství, je nesmírně tvrdým protivníkem. To souvisí s marketingovou strategií jeho společnosti. Zdokonalování verzí softwaru, které způsobuje zastarávání verzí starších, vyvolává zájem amerických protimonopolních úřadů. Ovšem Gates tvrdí, že na zákazníky má takové jednání pozitivní vliv. Gatesova strategie je velmi jednoduchá a skutečnost, že vlastní 80 % operačních systémů v osobních počítačích, která mu poskytuje jedinečné postavení, mu umožňuje jít do boje s velkým konkurentem. Je schopný mnoho let bojovat tvrdou bitvu a ze dne na den se stejným soupeřem začít obchodovat, pokud je to pro společnost strategicky výhodné. Nepřipouští, aby jeho komerční rozhodnutí ovlivňovala zášť, což jej dělá ještě silnějším. Z předchozího jednání Gatese je jasné, že je vždy připraven kupovat schopnosti a dovednosti jiných firem, které poté jednoduše přiřadí do Microsoftu. S touto strategií souvisí další důležité vlastnosti, vytrvalost a trpělivost. V počítačovém průmyslu, v pravděpodobně v průmyslu nejvíce konkurenčním, je nutné dostatečně vnímat možná rizika a soustředit se na riziko řízení. Vzhledem k rychlým změnám, které v tomto světě nastávají, je Gates vždy připraven rychle jednat a na rozdíl od ostatních rozhodnutí neodkládat, ačkoliv jsou taková rozhodnutí často riziková.

Tajemství č. 4 – Přijímejte jen velmi chytré lidi

„Gatesův promyšlený způsob budování organizace, založený na oceňování chytrých lidí, je velmi důležitým a úmyslně přehlíženým aspektem úspěchu Microsoftu.“ Randall E. Stross

Způsob, jakým jsou přijímáni zaměstnanci do společnosti Microsoft, je nepochybně silně spjat s jejím úspěchem. Gates na toto téma řekl: „Musím říct, že nejlepší rozhodnutí, jaká jsem kdy učinil, se týkala výběru lidí. Rozhodnutí jít do podnikání s Paulem Allenem je snad na tomto seznamu na nejvyšším místě ...“ Od začátku společnost zaměstnává pouze nejlepší mozky, nazývá je „lidé s vysokým IQ“. Právě pro přilákání nejchytřejších lidí v oboru dělá všechny potřebné kroky, v určitých případech se sám Gates do tohoto procesu zapojuje, např.

osobním telefonátem velmi talentovanému programátorovi. Důležitou roli hraje pracovní prostředí, které je zaměstnancům firmy nabízeno. Ve speciálně postaveném pracovišti Microsoftu v Redmontu nechal Gatese vytvořit prostředí vyhovujícím chytrým mladým lidem, kteří zde tvoří cílovou skupinu. Vizually areál připomíná vysokoškolský kampus, který má připomínat atmosféru absolventům, kteří do Microsoftu nastupují přímo z univerzity. Výjimečnému postavení společnosti odpovídá také pracovní morálka, kterou lze popsat slovy: „pracuj pilně a potom pracuj ještě pilněji“. Nejen kvůli dodržování této fráze mají ve svém pracovišti zaměstnanci spousty benefitů, od řady jídel a nealkoholických nápojů, po přísun kofeinu zdarma. Zajímavostí je, že i přes značné finanční možnosti, které firma nepochybně má, dává zaměstnancům menší platy než konkurence. Odměňuje je prostřednictvím akciových opcí, které nabízí všem zaměstnancům ke koupi za pevnou cenu. Právě díky opcím společnost vyprodukovala více milionářů než ostatní.

Tajemství č. 5 – Naučte se přežít

„Úspěch je mizerný učitel – svádí chytré lidi myslet si, že nemohou prohrát.“ Bill Gates

Microsoft nenasytným učebním strojem, který díky neustálému zdokonalování vnitřních procesů představuje jeden z rysů „chytré organizace“. Hlavním cílem je vyhnout se opakování chyb, které jsou u konkurentů obvyklé. Microsoft tak dosahuje úspěchů i díky využívání chyb konkurenčních společností, ačkoliv to nelze považovat za jejich obchodní strategii. Microsoft je silně studijní organizací, pravděpodobně jednou z mála skutečných. I to je důvodem organizování pracoviště v Redmontu do podoby a podle pravidel univerziyt, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole. Dalším z důvodů, díky kterému je Gates ve velmi konkurenčním obchodu odolný, je dodržování zásady lpět na tom, co nejlépe umí – tj. software. Ve společnosti se prosazuje zásada, že Microsoft je softwarová společnost a měla by se soustředit na trh se softwarem. Důležitou roli zde hraje také zpětná vazba a tzv. průběžné smyčky, které jsou zabudovány téměř do všech pracovních procesů, o čemž svědčí i zkoušení výrobků na skutečných zákaznících.

Tajemství č. 6 – Neočekávejte poděkování

„Máme v podstatě dvě možnosti. Na jedné straně můžeme přijmout hodnocení Gatese jako Antikrista, Microsoftu jako říše zla, jeho softwaru jako šmejdu a úspěchu společnosti jako výsledku podvodů, přímých lží, právnických kliček a marketingu hrubé síly. Na druhé straně můžeme věřit vlastním slovům společnosti tvrdící, že s dobrými úmysly zavedla revoluci

v osobních počítačích a její úspěch na trhu je odměnou za službu, kterou poskytuje veřejnosti.“

Randall E. Stross

Podobně jako většina úspěšných, bohatých a slavných lidí, musel se i Bill Gates vyrovnat se skutečností, že pojmy slavný a neslavně proslulý jsou si více než blízké. Ve chvíli, kdy se stanete nejbohatším člověkem na světě, musíte počítat s tím, že to s sebou přinese i nepřátelství, což pro počítačový svět platí dvojnásob. S tím ruku v ruce souvisí publicita a mediální tlak, která je v případě Gatese velmi intenzivní. S negativní kritikou, podporovanou i vyšetřováním jeho osobnosti federálním úřadem, bojuje zdůvodnitelnými argumenty, a i přes velký tlak publicity si trvale chrání soukromý život. Je nutné však vnímat i kladnou stránku publicistiky, kterou Microsoft dokáže pozitivně vyžívat k prodeji vlastních produktů. Bohatství změnilo Billa Gatese i ve společenské oblasti, což se projevilo nejen na společnosti lidí, ve které se pohybuje, ale i na přátelích, kterými se nechává obklopovat. Jedním z důkazů, že bohatství spojuje, je Gatesovo přátelství s guru investic Warrenem Buffettem, kteří společně tráví volný čas a dá se říci, že popularitu na sebe vzájemně přenášejí. Téma, které v případě movitých lidí vždy visí ve vzduchu, je dědictví, které je v případě Gatese mimořádné. On sám je momentálně rozhodnut, jak se svým majetkem naloží, i když změna je možná vždy. On sám říká, že do štědré nálady se musí teprve dostat.

Tajemství č. 7 – Staňte se vizionářem

„Uspějí jedině velké společnosti, které překonají vlastní výrobky dříve, než to udělá někdo jiný.“ Bill Gates

Bill Gates je nepochybně považován za vizionáře, chcete-li věštce, v počítačovém světě, zároveň s tím i za obchodního vůdce. Jeho síla spočívá v hlubokém porozumění technologii, které mu poskytuje schopnost objevovat budoucí trendy a ruku v ruce s tím řídit strategii Microsoftu. Kombinací těchto schopností vzbuzuje úctu mezi fanoušky a zároveň strach mezi konkurenty. Ačkoliv Bill Gates o vizi řekl: „Vize je zdarma, a proto není žádným způsobem, tvarem ani formou konkurenční výhodou“, považuje svou roli vizionáře společnosti za zásadní. Trochu tvrdě říká, že svým lidem platí za to, aby seděli a mysleli. Z předchozích kapitol víme, že Microsoft nepovažuje za důležité vynalézání nových věcí, nýbrž přijímání a upravování myšlenek druhých, které mají komerční potenciál. Být specialistou v určitém odvětví se projevuje, někdy ne zcela pozitivně, do oblastí dalších, v případě Gatese je to v jeho společenském chování a v jeho slovníku. Pro specialisty a kolegy je jeho mluva „počítačovým jazykem“ nepochybně výhodou, ovšem pro širokou veřejnost jsou jeho podivínský slovník a

otevřenost občas nesrozumitelné. Zajímavou kapitolou v životě Microsoftu, která podle kritiků vizionářské schopnosti Gatese snížila, bylo počáteční nepochopení významu internetu pro domácí uživatele, což mohlo společnost zejména finančně poškodit. Ovšem připravenost Microsoftu, spojená s jejich neustálou snahou sledovat nejnovější trendy na trhu, umožnila zpoždění dohnat, tím pádem o postavení nepřijít. I z toho se Gatese dokázal poučit – lépe pozdě než nikdy.

Tajemství č. 8 – Zabývejte se všemi možnostmi

„Jestliže jen klidně sedíte, hodnota toho, co máte, klesne dost rychle na nulu.“ Bill Gates

Další z významných stránek Microsoftu, která úzce souvisí s jeho mimořádným úspěchem, je schopnost realizovat několik projektů najednou. Tuto vlastnost do společnosti opět přenesl sám Gatese, který je znám pro svůj um vést několik odborných rozhovorů současně. O této strategii Gatese říká: „Máme strategii multiproduktů, takže i když jsme možná několik jednotlivých produktů neudělali nejlépe, když se podíváte na celek, pracovali jsme velmi dobře. Máme také mnoho lidí, kteří pracují v kteroukoliv dobu na jakémkoli problému. Chcete-li vědět, jak to funguje, podívejte se na růst našeho prodeje. Je to téměř přímá čára směřující vzhůru“. Již bylo zmíněno, že Microsoft představuje učební stroj a chytrou společnost, pro kterou je strategie učit se novým technologiím typická. Právě díky tomu se Microsoft vyhnul sebeuspokojení, které postihlo jeho soupeře, například IBM. Sám Bill Gatese nové znalosti získává během „týdnů myšlení“, kdy shromažďuje přední odborníky z jednotlivých technických oblastí a pořádají společné intenzivní informační schůzky. Právě s učební strategií souvisí mimořádná rychlost, s jakou Microsoft uvádí nové aplikace na trh, což mu přináší konkurenční výhodu, a to nejen na americkém trhu. Je známo, že společnost investuje do infrastruktury řady různých zemí, vkládá peníze do vzdělání jako do oblasti velkého budoucího růstu. Tím si pojišťuje své sázky na globální úrovni, čímž se znovu dostává do čela trhu.

Tajemství č. 9 – Vybudujte společnost „bajtové“ velikosti

„Velikost působí proti skvělosti. I když jsme velká společnost, nemůžeme jako velká společnost myslet, zabilo by nás to.“ Bill Gates

Jednou z nejzajímavějších skutečností na Microsoftu je jeho velikost. I přes hodnotu, kterou na trhu mají jeho akcie, zůstává malou společností, která se ve vnitřní struktuře štěpí na menší jednotky, především kvůli zachování podnikatelského prostředí. Jednoduchá struktura je

zde dodržována i kvůli možnosti snadné kontroly nad společností, která je Gatesem vyžadována. Struktura společnosti je tedy tvořena malými týmy, které si pěstují vlastní identitu. Funguje zde jednoduchá hierarchie, kde Gates, jakožto šéf, má téměř neomezenou moc. Spolu s organizační strukturou silně souvisí i pracovní atmosféra. Kromě dá se říci až školní atmosféry, která je dána charakterem společnosti i jejím sídlem, je podstatná motivace zaměstnanců. V případě Microsoftu je motivačních faktorů hned několik. Samozřejmě se jedná o práci samotnou, která pro zaměstnance představuje stále nové výzvy, možnosti a nápady, dále je to finanční stránka, ovšem ne v podobě platového ohodnocení, nýbrž v podobě akciových opcí, díky kterým Bill Gatese učinil ze spousty svých pracovníků milionáře. Bohatství tak Microsoft nechce pouze pro sebe, nýbrž je sdílí s kýmkoliv, kdo sám projeví snahu a zájem. Pracovní morálka je dále posílena meritokracií, tj. neexistování symbolů statusu, respekt si zde musí zasloužit každý sám. O tom svědčí mimo jiné kanceláře na pracovišti v Redmontu, všechny mají stejný nábytek a stejné rozměry.

Tajemství č. 10 – Nikdy nespouštějte oči z míče

„Výrobky soustavně zastarávají, měli byste se proto zabývat přípravou příští verze. Připomíná to hrací automat – zahrajete-li dobrou hru, odměnou je, že můžete hrát další.“ Bill Gates

Několikrát byly zmíněny úspěchy Billa Gatese, který je v poměrně mladém věku nejbohatším člověkem na světě, je na vrcholu profese, a i přes všechny úspěchy neprojevuje tendence zpomalování či sebeuspokojení. Naopak, sám říká, že jej pohání „skrytá obava“, že by mohl zmeškat příští velkou věc. Je samozřejmé, že každý by chtěl dosáhnout jeho bohatství, postavení i úspěchu, a ačkoliv sám Gatese projevil potřebu se o své znalosti podělit ve své knize *The Road Ahead*, většině lidí její přečtení nepřineslo očekávané vnuknutí či poznatky. I kdyby se vydání Gatesovy knihy ukázalo jako chybný krok, vzhledem k zásadě neohlížet se zpátky, kterou Gatese plně vyznává, by to pro něho neznamenal žádnou změnu. Viceprezident lidských zdrojů v Microsoftu na toto téma řekl: „Často si myslím, že kdyby Microsoft bylo auto, měli bychom pořádně velký plynový pedál a jen malinký pedál pro brzdu“. S úspěchem Microsoftu je však pojí i opačná strana mince, a to otázka, co se s ním stane, až Gatese odejde. Gatese však odmítá, že by okamžik jeho odchodu měl být skutečným problémem, „Celá věc spočívá v tom, že tisk personifikuje společnost s jednou osobou, což je velké zjednodušení, které naprosto zkresluje obraz“. Jedno je již nyní jisté, vzhledem k tomu, že osobní bohatství Gatese je spojeno s akciemi Microsoftu, až se sám jednoho dne rozhodně odstoupit, pokud se tak rozhodne, bude mít na mysli především zájmy akcionářů. Možná v budoucnu, bez Billa

Gatase, se Microsoft rozhodně bude pokoušet o zachování si nenasytné nálady. Právě schopnost být na nohou rychleji než zbytek konkurentů, je spojena s odvahou opustit minulost a jít za budoucností, kterou sám Gatase do mentality Microsoftu silně zakořenil.

V závěru knihy najdeme shrnutí všech lekcí s názvem Jak zbohatnout podle Billa Gatase a Doslov.

Zdroj

Autor: Des Dearlove

Kniha: Bill Gates a byznys

Vydáno: 2003, Pragma

Počet stran: 174

ISBN: 80-7205-950-5

DEARLOVE, Dez. Bill Gates a byznys: 10 tajemství nejbohatšího obchodního magnáta na světě. Praha: Pragma, 2003. ISBN 80-7205-950-5.

Vypracovala: **Gabriela Vojtičková**

Datum: 2. dubna 2017