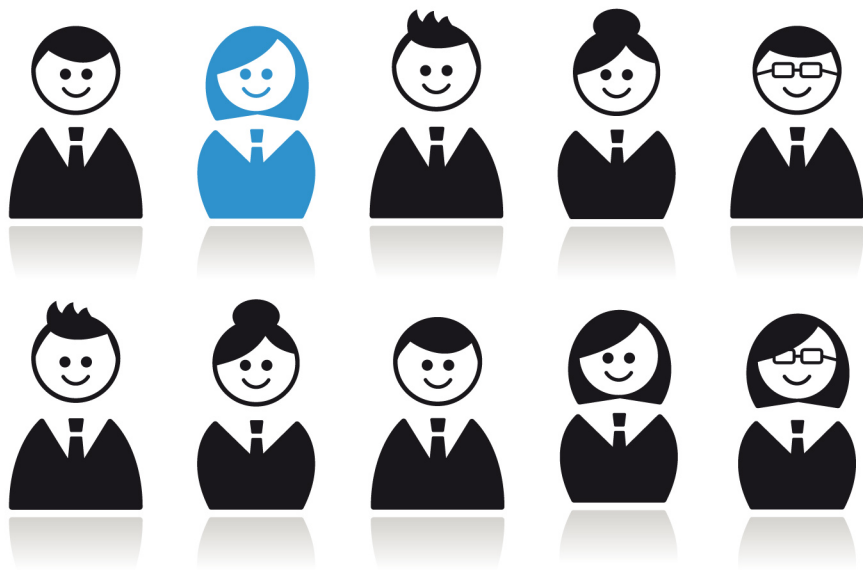


zakladatel **LinkedIn**.

Reid Hoffman a Ben Casnocha



Váš osobní Start **Up**:

Připravte se na budoucnost,
investujte do sebe,
změňte svou kariéru

Reid Hoffman, Ben Casnocha

Váš osobní startup

**Připravte se na budoucnost, investujte
do sebe, změňte svou kariéru**

**BizBooks
Brno
2013**

Váš osobní startup

Připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru

Reid Hoffman, Ben Casnocha

Překlad: Zdeněk Mužík

Obálka: Václav Štojdl

Odpočívá redaktorka: Vendula Kůrková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Translation © Zdeněk Mužík, 2013

Authorized translation from the English language edition The START-UP of YOU.
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0056-8

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2013 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 16857.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

Obsah

1 Všichni lidé jsou podnikateli	7
Nový svět práce	10
Proč Váš osobní startup	13
Proč my?	14
Proč ta naléhavost?	16
Od šedesáti do nuly	18
Detroity jsou všude	21
Cesta do budoucnosti	22
Mentální nastavení pro váš osobní startup: stále ve fázi beta	24
Sada dovedností pro váš osobní startup	25
2 Získejte konkurenční výhodu	29
Vaše směřování a konkurenční výhody závisí na třech částech skládačky	34
Vaše aktiva	34
Vaše aspirace a hodnoty	36
Tržní realita	38
Souhra částí skládačky	40
Výhody jsou omezeny místem: vyberte si hřiště, na kterém je menší konkurence	43
Využití informací ze sítě	46
3 Plánujte změny	47
Přizpůsobivé startupy, přizpůsobivé kariéry	51
Plánování ABZ	56
Plánujte na základě svých konkurenčních výhod	57

Dávejte důraz na učení	58
Učte se praxí	59
Dělejte malé, odvolatelné kroky	60
Myslete dva kroky napřed	60
Udržujte si vlastní identitu nezávislou na konkrétním zaměstnavateli	61
Plán A: Téměř připraven, zamířit, pal, zamířit, pal, zamířit, pal...	62
Plán B: Měňte směr v závislosti na tom, co se naučíte	65
Kdy změnit kariéru: věnovat se nadějně možnosti, nebo se vyhnout problémům	67
Kam přejít: do sousední oblasti, něčeho odlišného, ale podobného	71
Jak změnit kariéru: začněte ve volném čase	71
PLÁN Z: SKOČTE DO ZÁCHRANNÉHO ČLUNU A PŘESKUPTE SÍLY	72
Využití informací ze sítě	75

4 Chce to síť kontaktů 77

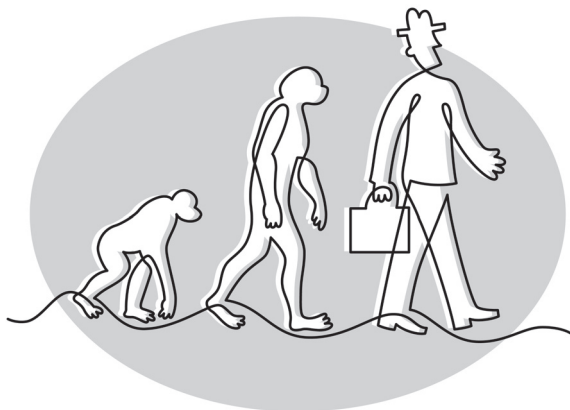
Já ^{my} (já umocněno na my): vy a váš tým	81
Záleží na kontextu: budování vztahů v pracovním životě	83
Vytvářejte opravdové vztahy	85
Mějte pochopení pro druhé a nejprve pomáhejte	86
Mělo by to být příjemné	88
Struktura a síla vaší současné sítě kontaktů	89
Spojenci v práci	90
Slabé vazby a známosti: rozšiřujte svou síť	96
Vaše rozšířená společenská síť: kontakty druhého a třetího stupně	101
Nejlepší pracovní síť: soudržná a různorodá	107

Jak posilovat a udržovat svou síť	109
Ve spojení a na mysli	113
Při jednání s vlivnými lidmi respektujte změny statusu	117
Kdy toho nechat	121
Využití informací ze sítě	124
5 Využívejte náhodné příležitosti ke změně	125
Agilní mysl: buďte zvědaví	130
Jak hledat a vytvářet pracovní příležitosti	132
Předcházejte si štěstí a příznivé náhody	132
Zapojte se do sítí: skupiny a asociace	135
Pohněte kostrou	143
Využití informací ze sítě	152
6 Přijímejte rozumná rizika	153
Hodnocení a řízení rizika	157
Využívejte příležitosti, ve kterých ostatní chybně vidí riziko	161
Krátkodobé riziko zvyšuje dlouhodobou stabilitu	164
Paradox proměnlivosti: malé ohně zabraňují velkému požáru	165
Využití informací ze sítě	170
7 To, co víte, závisí na tom, koho znáte	171
Vyrovnávejte se s profesními výzvami za využití informací ze své sítě	173
Jak získávat ze své sítě informace	177
Ptejte se celé sítě	179
Přímé otázky směřujte ke konkrétním jednotlivcům	181
Ptejte se chytře	183
Využívejte náhodné příležitosti	186

Poskládejte z informací komplexní poznatky, na jejichž základě můžete jednat	187
Závěr	195
Spojte se s námi	199
Další literatura	201
Poděkování	207
Poznámky v textu	209
Rejstřík	221

1

Všichni lidé jsou podnikateli



Všichni lidé jsou podnikateli. Když jsme ještě žili v jeskyních, pracovali jsme všichni sami pro sebe – hledali potravu, snažili se uživit. Tak začala historie lidí. S nástupem civilizace jsme toto dědictví potlačili. Stala se z nás „pracovní síla“, protože nás tak orazítkovali. Zapomněli jsme, že jsme podnikatelé.

– Muhammad Yunus, nositel Nobelovy ceny
a průkopník mikrofinancování

Narodili jste se jako podnikatelé.

To neznamená, že byste měli zakládat společnosti. Po pravdě řečeno, většina lidí by společnosti zakládat neměla. Kvůli malé pravděpodobnosti úspěchu v kombinaci se stálým stresem je podnikání vhodné jen pro některé lidi.

Všichni lidé jsou podnikateli ne proto, že by měli zakládat společnosti, ale protože vůle tvořit je zakódována v lidské DNA a tvorba nových věcí je podstatou podnikání. Jak říká Yunus, naši předci v jeskyních se museli uživit sami; museli objevit pravidla žití. Byli to tvůrci svého vlastního života. V průběhu století jsme zapomněli, že jsme podnikateli, a chováme se jako pracovní síla.

Chceme-li se přizpůsobit výzvam dnešního pracovního života, musíme oživit naše podnikatelské instinkty a používat je k utváření nového druhu kariéry. Ať už jste právník, lékař, učitel, inženýr, nebo dokonce majitel podniku, dnes musíte myslet jako podnikatel řídící alespoň jeden startup: *svou kariéru*. Tato kniha není příručkou

o hledání práce. Nenajdete v ní tipy na to, jak zformátovat svůj životopis nebo jak se připravit na přijímací pohovor. To, co v ní najdete, je nastavení mysli a soubory dovedností potřebných k přizpůsobení se budoucnosti. Objevíte strategie, které vám pomohou rozšířit síť vašich kontaktů, získat konkurenční výhody a lepší profesionální příležitosti.

Váš budoucí úspěch závisí na tom, jak pochopíte a použijete tyto podnikatelské strategie. Z širšího pohledu vzkvétá společnost tehdy, když lidé myslí podnikatelsky. Budou-li lidé vyznávat hodnoty uvedené v této knize, vyřeší to mnoho světových problémů, a vyřeší je to rychleji. Tato kniha je o vás a je také o zlepšení společnosti, která vás obklopuje. Začít však musí každý sám u sebe.

NOVÝ SVĚT PRÁCE

Po staletí přistěhovalci riskovali vše, aby se dostali do Ameriky, přesvědčení, že když budou tvrdě pracovat, budou mít lepší život než jejich rodiče.¹ Od vzniku Spojených států vydělávala obvykle každá další generace Američanů více peněz, byla vzdělanější a těšila se lepšímu životnímu standardu než generace před ní. Očekávání neustálého růstu prosperity se stalo součástí amerického snu.

V posledních přibližně šedesáti letech fungoval pracovní trh vzdělaných zaměstnanců jako eskalátor.² Po absolvování univerzity jste nastoupili na absolventské místo na spodní schod eskalátoru k IBM, General Electric nebo Goldman Sachs. Tam se o vás starali, poskytovali vám rady a školení a zajišťovali váš profesní růst. Po získání zkušeností jste postoupili ve firemní hierarchii a uvolnili místo v začátečnických pozicích pro další ambiciózní absolventy. Pokud jste se chovali správně, eskalátor s vámi stále stoupal a každý schod byl spojen s větší mocí, příjmem a jistotou zaměstnání. Nakonec,

když vám bylo asi šedesát pět let, jste z eskalátoru vystoupili a uvolnili vrcholové pozice, které jste zastávali, zaměstnancům pod vámi. Vy jste zatím odešli do pohodlného důchodu, financovaného firemní a státní penzí.

Lidé nepředpokládali, že toto vše se nutně stane automaticky. Převládal však pocit, že pokud jste měli alespoň základní dovednosti, snažili se a neměli mimořádnou smůlu, dříve či později jste dosáhli slušné úrovně. Povětšinou bylo toto očekávání oprávněné.

Nyní se však eskalátor zasekává v každém patře. Mnoho mladých lidí, včetně těch velmi vzdělaných, zůstává na dně, na místě, které nevyužívá jejich schopností, nebo úplně bez místa, jak poznamenává Ronald Brownstein v časopise *Atlantic*.³ Současně šedesátníci a sedmdesátníci s malými nebo neexistujícími penzemi a vládní záchrannou sítí, která připomíná ementál, zůstávají v práci nebo se do ní v rekordních počtech vracejí.⁴ V lepším případě to znamená, že pracovníci na středních úrovních se nedočkají postupu; v tom horším jsou dokonce vytlačováni, aby udělali místo těm starým a zkušeným. Dnes je velmi těžké, aby se mladí na eskalátor vůbec dostali, ti uprostřed vyjeli o patro výše a ti přes šedesát z něj mohli vystoupit. „Místo hladkého postupu v řadě jeden za druhým šlape každý na ty okolo,“ říká Brownstein.

Se zánikem tradičního kariérního postupu zmizel i tradiční profesní rozvoj, kterému se těšily minulé generace. Nemůžete již nadále počítat s tím, že vám zaměstnavatel zaplatí školení komunikačních dovedností nebo zvýšení technických znalostí. I od zaměstnanců na těch nejnižších pozicích se očekává, že budou okamžitě po nástupu schopni vykonávat práci, na kterou byli přijati, nebo že se jí naučí v řádu týdnů.⁵ Chcete-li se naučit něco nového nebo se prostě zlepšit ve své práci, je nyní na vás, abyste do sebe investovali a vyškolili se. Firmy do vás nechtějí investovat, z části proto, že není pravděpodob-

né, že byste v nich chtěli strávit dlouhé roky svého života – pravděpodobně během něj budete mít mnoho nejrůznějších zaměstnání.

Dříve bývala obvyklá dlouhodobá nevyslovená smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která zaručovala celoživotní zaměstnání výměnou za celoživotní loajalitu; tuto smlouvu nahradil krátkodobý kontrakt založený na výkonu, který obě strany mohou stále obnovovat. Profesní loajalita je nyní „horizontální“, mezi vámi a vaší sítí, spíše než „vertikální“, mezi vámi a vaším nadřízeným, jak si povšiml Dan Pink.

Zánik těchto tradičních kariérních předpokladů je způsoben především dvěma navzájem provázanými silami: globalizací a moderními technologiemi. Bude vám možná připadat, že tato témata se neustále omílají dokola, ale o jejich dlouhodobých dopadech se ve skutečnosti mluví málo. Technologie automatizuje pracovní místa, která dříve vyžadovala těžce získané zkušenosti a dovednosti, včetně *dobře placených* kancelářských zaměstnání jako jsou obchodníci s akciemi, asistenti právníků a rentgenologové.⁶ Technologie také vytváří nová místa, ale růst nových míst má tendenci zaostávat za zánikem původních, a tato nová místa navíc vyžadují jiné, složitější dovednosti, než které vyžadovala místa zanikající.⁷

Jestliže technologie nezmění dovednosti potřebné v mnoha průmyslových odvětvích, nebo je dokonce neučiní zcela zbytečnými, přinejmenším umožní společnostem přemístit práci do jiných lokalit, takže se o vaši pozici uchází více lidí – a váš plat kvůli tomu klesne. Obchod a technologie se neobjevily přes noc a jen tak rychle nezmezí. Trh práce, na kterém se všichni pohybujeme, se trvale změnil.

Zapomeňte na všechno, co jste si mysleli, že víte o trhu práce. Pravidla se změnila. Dříve platné „připravit, zamířit, vystřelit“ nahradilo „zamířit, vystřelit, zamířit, vystřelit, zamířit, vystřelit“. Místo toho, abyste hledali místo, jen když jste nezaměstnaní nebo se vám

v současné práci nelíbí, musíte neustále hledat a vytvářet si nové příležitosti. Pasivní využívání sítě kontaktů bylo nahrazeno inteligentním *budováním* takové sítě.

Odstup mezi těmi, kteří znají nová kariérní pravidla a mají dovednosti potřebné v globální ekonomice, a těmi, kteří se křečovitě drží starých pravidel a mají běžně dostupné dovednosti, se stále zvětšuje. Otázka zní, do které skupiny patříte vy?

PROČ VÁŠ OSOBNÍ STARTUP

Se změnou přicházejí nové příležitosti, stejně jako výzvy. Co je nyní třeba, je podnikatelské nastavení mysli. Ať už pracujete pro malou firmičku, obrovskou nadnárodní společnost, neziskovou organizaci, vládní úřad, nebo cokoli mezi tím, chcete-li využít nové příležitosti a být připraven na výzvy dnešní nesouvislé kariéry, musíte myslet a jednat, jako kdybyste vedli startup: svou kariéru.

Proč startup? Když založíte novou společnost, děláte rozhodnutí v prostředí, kde máte málo informací, málo času a nedostatečné zdroje. Neexistuje žádná záchranná síť, takže musíte přijmout určité riziko. Konkurence se mění, trh se mění. Životní cyklus firmy je značně krátký. Podmínky, ve kterých podnikatelé zakládají a rozvíjejí firmy, jsou podmínky, ve kterých dnes *všichni* žijeme, když vytváříme svou kariéru. Nikdy nevíte, co se stane příště. Informace jsou omezené, zdrojů je málo. Konkurence je tvrdá a svět se mění. Doba, kterou strávíte na jedné pozici, se zkracuje. To znamená, že se musíte neustále přizpůsobovat. A když se nepřizpůsobíte a spadnete, nikdo vás nezachytí: ani váš zaměstnavatel, ani vláda.

Podnikatelé se musejí k těmto nejistotám, změnám a omezením stavět čelem. Když chtějí získat konkurenční výhodu, musejí si udělat přehled o svých aktivech, cílech a situaci na trhu. Musejí vytvářet

pružné plány, které se často upravují. Vytvářejí si ve svém odvětví síť vztahů, která přežije jejich začínající podnik. Využívají tuto síť k získání obchodních znalostí, které jim pomáhají vyrovnat se s náročnými výzvami. A dělají tyto věci neustále od momentu prvního nápadu – i když své firmy již neřídí z garáže, ale z moderní kanceláře. *Chcete-li profesně uspět v dnešním světě, musíte používat stejné podnikatelské strategie.*

Jsou cenné v kterékoli fázi vaší kariéry. A jsou naléhavě potřebné, ať už jste právě opustili univerzitu, již deset let pracujete a přemýšlíte o dalším velkém zlomu, nebo se chcete pustit do něčeho úplně nového. Pokud si chtějí zachovat svou vůdčí pozici, musejí se společností chovat jako startupy, bez ohledu na svou skutečnou velikost. Steve Jobs nazval Apple „největším startupem na zemi“. Stejně tak i vy musíte být neustále mladí a agilní; musíte být neustále *startupem*.

PROČ MY?

Já (Reid) jsem založil LinkedIn v roce 2003 s cílem propojit profesionály celého světa a umožnit jim větší produktivitu a úspěch. Za těch devět let, než šel LinkedIn v květnu 2011 s více než sto miliony členů na burzu, jsem se naučil obrovské množství věcí týkajících se toho, jak profesionálové v různých odvětvích řídí svou kariéru: jak navazují důvěryhodné obchodní vazby, hledají práci, sdílejí informace a prezentují se na internetu. Díky své obrovské zkušenosti s LinkedIn jsme já a moji kolegové porozuměli tomu, o které dovednosti je největší zájem, jaké jsou trendy v různých odvětvích a které kariérní volby vedou k úspěchu. Naučil jsem se poznat, které postupy a taktiky jsou úspěšné a které selhávají. Během tohoto období jsem si všiml jedné fascinující věci, která souvisí s jinou mojí vášní: investováním.

Jsem výkonným ředitelem firmy LinkedIn, vedle toho ale také investuji do začínajících podniků. Jako tzv. angel investor (andělský investor, pozn. překl.) a nyní jako společník firmy Greylock jsem investoval do více než stovky firem. To mi poskytlo příležitost pomoci rozšířit firmu některým úžasným podnikatelům: vymýšlel jsem strategie společenských her společně s Markem Pincusem ze Zyngy, promýšlel budoucnost mobilního internetu s Kevinem Rosem z firmy na aplikace do mobilů Digg and Milk nebo jsem spolupracoval s Mattem Flannerym z firmy Kiva na tom, abychom její model mikropůjček učinili dostupným chudým na celém světě. Díky těmto různorodým zkušenostem jsem se naučil vzory chování, které v podnikání vedou k úspěchu nebo neúspěchu.

Práce na těchto dvou frontách – pomáhat firmě LinkedIn, aby svým členům nabídla více příležitostí, a pomáhat firmám z mého portfolia k růstu – mě dovedla k poznání: obchodní strategie, které používají vysoce úspěšné *startupy*, a kariérní strategie, které používají vysoce úspěšní *jedinci*, si jsou neuvěřitelně podobné. Od té doby jsem se pokoušel jasně zformulovat vše, co jsem se naučil za dvacet let v Silicon Valley, a aplikovat to na myšlenku, že každý jedinec je malý podnik. O své vlastní kariéře přemýšlím úplně stejně: jako o startupu.

Když jsem Bena poprvé potkal, byl na rozcestí své kariéry: zvažoval, jestli se má více věnovat podnikání v technické oblasti (založil do té doby již několik firem), psaní (napsal již jednu knihu o podnikání), cestování po světě (už se toho po světě nacestoval hodně) nebo nějaké kombinaci toho všeho. Bylo mu tehdy něco přes dvacet a trápil se otázkami jako třeba: Jak daleko do budoucna by měl plánovat? Jaká rizika v kariéře má smysl podstoupit? Jak zkoušet různé věci a přitom získat specializované dovednosti a znalosti? Potom řekl něco, co mě zaujalo. Řekl mi, že i kdyby jeho dalším krokem nebylo

založení společnosti, stejně by ke všem kritickým otázkám své kariéry přistupoval jako podnikatel.

V měsících před naším prvním setkáním Ben navštívil desítky zemí a setkal se s tisíci studentů, podnikatelů, novinářů a obchodníků – od studentů malé místní vysoké školy uprostřed Spojených států po drobné podnikatele na indonéském venkově a vládní činitele v Kolumbii. Na těchto vzdálených místech mluvil o vlastních zkušenostech a současně pozoroval a studoval cíle a přístupy místních talentovaných lidí. Pozoruhodným zjištěním bylo, že podnikatelský duch – v širším slova smyslu – bylo možné najít všude: tisíce kilometrů od Silicon Valley, v srdcích a myslích lidí, kteří nebyli nutně zakladateli podniků. Přestože sami sebe nemuseli považovat za podnikatele, jejich přístup k životu odpovídal Silicon Valley do posledního: spoléhali se sami na sebe, byli vynalézaví, ambiciózní, přizpůsobiví a navzájem v kontaktu s ostatními.

Na základě těchto zkušeností dospěl nezávisle ke stejnému závěru jako já: podnikatelský duch je daný přístupem k životu a není vlastní jen opravdovým podnikatelům; je to globální vlastnost, ne pouze americká. (K témuž jsem dospěl díky členství ve správní radě mezinárodní organizace podnikatelů Endeavor.) A jak dokazuje věkový rozdíl dvaceti let mezi námi, nejde o přístup podmíněný věkem.

PROČ TA NALÉHAVOST?

Než se podíváme, jak podnikatelský přístup k životu může proměnit vaši kariéru, musíme nejdříve pochopit, co je v sázce. Není lepší způsob, jak poukázat na nebezpečí plynoucí z nepřizpůsobení se agilnímu stavu myslí než pohled zpět na průmysl, který kdysi představoval to nejlepší v podnikání: Detroit.

V polovině dvacátého století Detroit rozkvetl jako dynamické hlavní město světa díky třem místním začínajícím podnikům: Ford Motor Company, General Motors a Chrysler. Ve své době byly tyto automobilky tak inovativní, jak to jen bylo možné. Ford objevil způsob hromadné výroby automobilů na montážní lince, technologii, která změnila výrobu navždy. GM a její legendární ředitel Alfred Sloan vyvinuli systém řízení a organizace práce, který napodobovaly stovky jiných společností. Byli to také vizionáři. Pevně věřili (v době, kdy věřit málokdo), že auta budou všudypřítomná v zemi, která propagovala otevřené hranice. Alfred Sloan sliboval „auto pro každý účel a každou peněženku“. Henry Ford řekl, že postaví „tak laciné auto, že nebude muže se slušným platem, který by si ho nemohl dovolit koupit“.

Tak jako nejlepší z podnikatelů dokázali více než snít. Dali se do díla a vytvořili budoucnost, kterou si vysnili. Ve druhé polovině dvacátého století vyrobily americké automobilky dohromady stovky milionů inovativních, stylových automobilů a prodávaly je zákazníkům po celém světě. V roce 1955 se GM stala první společností v historii s příjmem větším než miliarda dolarů.⁸ Koncem dekády byl z GM tak obrovský podnik, že ministerstvo spravedlnosti uvažovalo o jeho rozdělení.

Zaměstnání v těchto firmách dokonale odpovídalo modelu kariérního výtahu. Jistota zaměstnání byla bezkonkurenční – z automobilek nebyl nikdo propuštěn. Když jste postrádali nutné dovednosti, zaměstnavatel vás vyškolil. General Motors dokonce provozovala svou vysokou školu, kombinaci teoretického studia a praxe ve výrobě. Absolvování této školy v podstatě zaručovalo celoživotní zaměstnání a s ním spojené požitky. S rostoucí praxí jste postupovali na hierarchickém žebříčku.

Během rozkvětu automobilového průmyslu Detroit prosperoval. Bylo to město snů, bohatství a technologie budoucích generací. „Tehdy to bylo Silicon Valley, člověče,“ řekl nám sloupkař místního listu Tom Walsh, když vzpomínal na zlaté časy Detroitu. Podnikatelé si domů odnášeli ohromné zisky a do města se přistěhoval milion nových obyvatel, kteří chtěli svůj podíl na onom bohatství – přívál lidí, který z Detroitu udělal čtvrté nejlidnatější město v zemi.⁹ Mzdy byly vysoké; medián příjmů byl ve městě nejvyšší z celých Spojených států. Vlastnictví domů raketově rostlo. Detroit se pyšnil různorodostí, energií, kulturou a pokrokovým duchem, který se rovnal New Yorku a Chicagu. Bylo to první město, které přidělovalo individuální telefonní čísla, vybudovalo betonovou silnici a objevilo městskou dálnici.

Ve 40., 50. a 60. letech dvacátého století byl Detroit korunním klenotem Spojených států. „Slovo *Detroit* je po celém světě synonymem průmyslové velikosti Ameriky,“ hlásal svého času prezident Harry Truman.¹⁰ Detroit byl klíčovou částí „zbrojnice demokracie“, takovým symbolem americké výjimečnosti, že se do něj sjížděli návštěvníci z celého světa, aby na vlastní oči viděli inovaci a podnikatelský duch v jejich nejlepším světle.

Potom detroitské automobilky ztratily podnikatelský duch. Z podnikatelů se stala pracovní síla. A jako *Titanic* po srážce s ledovcem, i Detroit se začal pomalu potápět ke dnu.

Od šedesáti do nuly

„Rok po roce, dekádu po dekádě se problémy zametaly pod koberec a těžká rozhodnutí se odkládala, i když nás zahraniční konkurence předstihla. Dále je odkládat už není možné,“ řekl prezident Barack Obama v roce 2009 na tiskové konferenci, na které oznámil, že fede-

rální vláda půjčuje GM a Chrysleru 77 miliard dolarů (a poskytuje Fordu úvěrovou linku) na podporu těchto společností, které vyhlásily bankrot podle kapitoly 11 úpadkového zákona.¹¹ Pro starší Američany, kteří vyrůstali v době oslnění velikostí Detroitu, oznámení prezidenta Obamy úhledně shrnulo tři desetiletí úpadku a deziluzí.

Co se stalo? Mnoho věcí. Ale klíčovým faktorem bylo toto: Automobilový průmysl zpohodlněl. Jak prohlásil spoluzakladatel firmy Intel Andy Grove: „Jen paranoidní přežívají.“ Chtěl tím říci, že úspěch je křehký a dokonalost pomíjivá. V okamžiku, kdy začnete považovat úspěch za daný, vám konkurent skočí po krku. Vedení automobilového průmyslu nebylo paranoidní a to je ještě šetrně řečeno.

Místo aby naslouchalo zákazníkům, kteří chtěli menší a úspornější auta, prosazovalo vedení auta stále větší. Místo aby se seriózně zabývalo japonskou konkurencí, tvrdilo vedení umíněně (sobě i zákazníkům), že Made in USA automaticky znamená „nejlepší na světě“. Místo aby se snažilo poučit od konkurence o nových metodách štíhlé výroby (*lean manufacturing*), trvalo zarputile na praktikách starých desítky let. Místo aby odměňovalo nejlepší zaměstnance a propouštělo nejhorší, povyšovalo na základě odsloužených let a protekce. Místo aby provedlo rychlé změny a přizpůsobilo se měnícímu se trhu, rozhodlo se vedení pro „smrt odsouhlasenou výborem“. Ross Perot jednou poznamenal, že kdyby někdo uviděl v dílně GM hada, vedení by utvořilo výbor, jehož úkolem by bylo analyzovat, zda hada zabít.

Počáteční úspěchy proměnily americké automobilky v nemeritokratické, zbytnělé byrokracie s averzí vůči riziku. Když konkurence přitvrdila a požadavky zákazníků se změnily, vedení společností a odbory se nepřizpůsobily. Místo toho pokračovaly ještě ve větší míře ve starých způsobech.

Detroit nezkolaboval přes noc. Zažíval postupný úpadek. To bylo popravdě řečeno součástí problému. Jelikož společnosti po léta úpadku stále generovaly zisky v řádu miliard dolarů, mohlo vedení společností zůstat spokojené samo se sebou a ignorovat hromadící se problémy. Nikdo nepodrobil firmy zkouškám odolnosti ani se nesnažil odhalit a napravit dlouhodobá slabá místa. Den zúčtování byl pak bolestný. Když začalo zvonit na poplach – tj. když GM prodělala ve třech a půl letech 82 *miliard* dolarů, než jí byla poskytnuta federální pomoc –, bylo již pozdě.

Kolaps automobilového průmyslu zanechal Město motorů v těžkých problémech. „Nejlepší věcí na životě v Detroitu,“ zavtipkoval místní sloupkař Walsh, „je to, že tam nikdy není na silnicích provoz.“ Slovo, které vás napadá při procházce mimo centrum Detroitu, je *opuštěné*. Můžete ujít celé bloky, aniž byste někoho potkali. Prázdné domy tiše přežívají. Některé jsou odborně zabedněné, s nápisem „K DEMOLICI“ na vstupních dveřích; ostatní mají v okenních rámech jenom přibitou černou fólii. Mnohé budovy připomínají rozpadající se perníkové domečky z pohádek. Asi třetina města – oblast velikosti San Francisca – je opuštěna.

Život těch, kdo zůstali, není veselý. Detroit je druhé nejnebezpečnější město ve Spojených státech (po Flintu v Michiganu). Polovina dětí žije v chudobě. Město vede statistiky nezaměstnanosti – odhady se pohybují mezi 15 a 50 %. Školní systém je fraška: osmdesát procent žáků osmých tříd není schopných provádět základní aritmetické úkony.¹² Většina místních politiků je buď zkorumpovaná, nebo neschopná. Ač je to k neuvěření, v celém městě není zastoupen ani jediný řetězec potravinářských obchodů. Detroit byl kdysi symbolem pokroku, toho, co je dobré a možné. Automobilový průmysl byl symbolem podnikání. Nyní je Detroit symbolem zoufalství.

Detroity jsou všude

Příběh Detroitu není jednoduchý. Jsou i jiné faktory, o kterých jsme se v našem stručném vyličení nezmínili, a jsou i časné náznaky toho, že věci se mění k lepšímu. Příběh Detroitu není ani ojedinělý. Příklad automobilového průmyslu neuvádíme proto, že je jedinečný, ale právě proto, že *není*. Nedávná historie je plná odvětví a společností, které zažily podobně strmý pád. Kdysi skvělé společnosti nyní zaničkají častěji a rychleji než dříve. Ve 20. a 30. letech dvacátého století zůstávaly firmy na indexu S&P 500 průměrně šedesát pět let. Koncem devadesátých let se průměrná délka pobytu zkrátila na deset let. John Seely Brown a John Hagel ze společnosti Deloitte uvádějí, že rychlost, se kterou velké společnosti ztrácejí svou vedoucí pozici, se za minulých čtyřicet let více než zdvojnásobila. Dnes více než kdy dříve platí, že „pozice vítězů je stále překérnějši“.¹³

Proč tolik vítězů končí jako Detroit? Každý případ je odlišný, ale důvody obvykle zahrnují pýchu způsobenou úspěchem, neschopnost rozpoznat konkurenci a vyrovnat se jí, neochotu využívat riskantní příležitosti a neschopnost přizpůsobit se nepolevujícím změnám. Síly konkurence a změny, které zahubily Detroit, jsou globální i lokální. Ohrožují každé podnikání, každé odvětví, každé město. A co je důležitější, ohrožují také *každého jedince, každou kariéru*.

Toto není kniha o hospodářské historii Detroitu. Proč je tedy Detroit tak důležitý? Protože bez ohledu na to, ve kterém městě žijete, v jakém odvětví pracujete nebo jakou práci děláte, *když přijde na vaši kariéru, můžete být na stejné cestě dolů jako Detroit*. Síly změny, které rozvrátily kdysi velké město a průmysl, hrozí rozvrátit všechny naše kariéry – bez ohledu na to, jak bezpečné nám nyní připadají.

Naštěstí existuje i jiná cesta – jak geograficky, tak i v přeneseném smyslu tisíce kilometrů vzdálená od Detroitu. Silicon Valley se stalo modelem podnikání a pokroku jednadvacátého století a během de-

setiletí zažilo několik generací podnikavých společností: od založení firmy Hewlett Packard v roce 1939 až po Intel, Apple, Adobe, Genentech, AMD, Intuit, Oracle, Electronic Arts, Pixar a Cisco, později Google, eBay, Yahoo!, Seagate a Salesforce a až nedávno PayPal, Facebook, YouTube, Craigslist, Twitter a LinkedIn.

V každém z minulých desetiletí si Silicon Valley udrželo svůj podnikatelský duch a desítky společností tvořily budoucnost a přizpůsobovaly se vývoji globálního trhu. Tyto společnosti neslouží jen jako nový model firemních inovací, ale také jako podnikatelské naladění mysli potřebné k úspěchu v individuální kariéře.

Co tyto společnosti spojuje? Principy Silicon Valley jsou principy této knihy. Chcete-li dosáhnout něčeho velikého, musíte statečně a inteligentně přijímat rizika. Vybudovat síť kontaktů, které vám pomohou svými znalostmi, zdroji a společnou činností. Rychle se vrhnout za příležitostí.

Můžete myslet jako startup, kdokoli jste a cokoli děláte. Každý může na svou kariéru aplikovat sadu podnikatelských dovedností. Tato kniha vám poskytne návod, jak to udělat. Pojednává o tom, jak postupovat, aby se vám nepříhodil Detroit a aby úspěšné metody Silicon Valley fungovaly i pro vás.

CESTA DO BUDOUCNOSTI

V roce 1997 měl Reed Hastings, podnikatel v oblasti softwaru žijící v kopcích Silicon Valley, problém. Vypůjčil si z videopůjčovny film *Apollo 13*, vrátil jej o několik dní později, a musel zaplatit takovou pokutu za pozdní vrácení, že o tom raději ženě nic neřekl. V tu chvíli zapracoval jeho podnikatelský instinkt: Co kdyby bylo možné půjčit si film a nikdy neriskovat poplatek za pozdní vrácení? Začal se tímto problémem zabývat a zjistil, že nové nosiče založené na DVD byly

lehké a daly se lacino posílat.¹⁴ Uvědomil si, že posun k elektronickému obchodování spolu s přechodem na DVD by mohl být velkou příležitostí. Toho roku založil podnik, který kombinoval elektronický nákup se staromódní poštou: zákazníci si vybrali film na webové stránce, dostali jej na DVD poštou a po zhlédnutí jej poštou vrátili. Byl to lákavý nápad, ale Reed po letech práce v oblasti technologií věděl, že se bude nevyhnutelně vyvíjet a měnit. Nenazval svůj podnik „DVD poštou“ (nebo nějakým jiným jménem, které by bylo příznačné pro formu podniku v té době) a místo toho vymyslel jméno, které umožňovalo rozvoj: Netflix. Netflix nebyl okamžitě úspěšný. Zákazníci nejdříve platili za každé DVD, které si vypůjčili, tak jako v Blockbusteru, mamutu tohoto odvětví, který po celém světě provozoval tisíce videopůjčoven.¹⁵ Služba se neujala. Reed proto začal nabízet měsíční předplatné, které umožňovalo neomezený počet výpůjček. Zákazníci si však stále stěžovali, že doba od výběru filmu na internetu do jeho doručení do jejich poštovní schránky je příliš dlouhá. V roce 1999 se Reed sešel se zástupci firmy Blockbuster, aby probral možné partnerství týkající se místní distribuce a rychlejšího doručování. Na Blockbuster dojem neudělal. „Jednoduše se mi vysmáli,“ vzpomíná Reed.¹⁶

Reed se svým týmem na projektu dále pracoval. Zdokonalili své distribuční centrum natolik, že osmdesát procent zákazníků dostalo film do druhého dne.¹⁷ Vyvinuli inovativní algoritmus, který zákazníkům doporučoval filmy na základě jejich předchozích výpůjček. Do roku 2005 získal Netflix kmen předplatitelů v počtu čtyř milionů, odrazil konkurenci, která se pokoušela nápad napodobit (jako Walmart svým projektem „filmy poštou“), a stal se králem internetového půjčování filmů. V roce 2010 měl Netflix zisk více než 160 milionů dolarů. Blockbuster se nedokázal přizpůsobit éře internetu a v tomtéž roce vyhlásil úpadek.¹⁸

Netflix neusnul na vavřínech. Naopak, v letech 2010 a 2011 přesunul ohnisko podnikání od dosud stále ziskového zasílání DVD poštou k přímému streamování filmů a televizních programů do počítačů, tabletů a chytrých telefonů. Bylo to něco, co firma chtěla už dlouhou dobu dělat, a rozšíření širokopásmového připojení to konečně umožnilo. Většina zákazníků nyní sleduje filmy a televizní pořady prostřednictvím streamování, spíše než z vypůjčených DVD, a v době, kdy toto píšeme, tvoří streamování videa Netflixem více než třicet procent veškerého toku dat na internetu. Je možné, že Netflix bude mít brzy vlastní programy nebo že využije nějakou dosud neznámou technologii. Setrvalý úspěch však není nijak jistý, stále se objevují nové výzvy.

„Po většinu času vás svět předhání,“ říká Reed. Když se ho jednou ve veřejném vystoupení ptali, zda dělá tříleté nebo pětileté strategické plány, Reed odpověděl, že nedělá žádné: tři roky jsou v Silicon Valley věčnost a tak daleko dopředu se nedá plánovat. Netflix místo toho zůstává flexibilní a svou činnost upravuje, je neustále ve zkušební fázi. Tomuto přístupu říkáme „setrvalá fáze beta“.

Mentální nastavení pro váš osobní startup: stále ve fázi beta

Technologické společnosti někdy nechávají na softwaru označení testovací fáze beta po určité období od uvedení produktu nejen proto, aby zdůraznily, že produkt ještě není hotový, ale i proto, aby upozornily na fakt, že jej ještě čeká další sada vylepšení. Gmail byl například spuštěn v roce 2004, ale oficiální nálepky „beta“ se zbavil až v roce 2009, kdy už ho užívaly miliony lidí. Jeff Bezos, zakladatel a generální ředitel společnosti Amazon, stále zakončuje každý výroční dopis akcionářům (stejně jako to udělal ve svém prvním dopise roku 1997) připomínkou, že je „stále Den 1“ internetu a firmy Ama-

zon.com: „Přestože jsme optimističtí, musíme se mít stále na pozoru a uchovávat si pocit naléhavosti.“¹⁹ Jinými slovy, Amazon není nikdy hotový: stále je Den 1. Pro podnikatele je *hotový* sprosté slovo. Vědí, že vynikající společnosti se stále vyvíjejí.

Hotový by mělo být sprosté slovo pro nás všechny. *I my se neustále vyvíjíme.* Každý den přináší příležitosti něco se naučit, udělat o něco více, něco prožít, vyrůst v našem životě a kariéře. Udržíte-li svou kariéru neustále ve fázi beta, přiznáváte tak, že máte chyby, že se můžete zlepšit, že se potřebujete přizpůsobit a rozvinout. Je to však stále nastavení mysli, které překypuje optimismem, protože ví, že máte sílu zlepšit se a, stejně důležitě, zlepšit i svět kolem vás. Andy Haragdon, vedoucí podnikatelského centra při Kalifornské univerzitě v Davisu, říká, že pro mnoho lidí „dvacetiletá zkušenost“ ve skutečnosti znamená dvacetkrát opakovaná jednoroční zkušenost.²⁰ Je-li vaše kariéra ve stálé fázi beta, dvacet let zkušeností pro vás bude opravdu znamenat dvacet let, protože každý rok zaznamenáte nové, obohacující výzvy a příležitosti. Stálý stav beta je ve skutečnosti celoživotní závazek k neustálému osobnímu růstu.

Zabývejte se žitím, nebo umřete. Když nerostete, zakrňujete. Ne-postupujete-li dopředu, vracíte se dozadu.

Sada dovedností pro váš osobní startup

Nastavení mysli do neustálé fáze beta samo o sobě nezmění vaši kariéru. Podnikat se svým vlastním životem vyžaduje určité dovednosti. V následujících kapitolách vás seznámíme s tím, jak:

- Rozvíjet své **konkurenční výhody** na trhu kombinací tří částí skládky: svých **znalostí a dovedností**, svých **cílů** a **tržní reality**. (Kapitola 2)

- Používat **plánování ABZ** k sestavení plánu A založeného na vlastních konkurenčních výhodách a jak ho pak iterativně upravovat na základě zpětné vazby a získaných zkušeností. (Kapitola 3)
- Vybudovat skutečné, setrvalé **vztahy** a jak z nich vytvořit mocnou **síť profesionálních kontaktů**. (Kapitola 4)
- Nacházet a vytvářet pro sebe **příležitosti** tím, že budete využívat **sítě kontaktů**, své **zdroje** a zůstanete **aktivní**. (Kapitola 5)
- Při využívání profesních příležitostí přesně odhadovat riziko a **inteligentně je přijímat**. (Kapitola 6)
- Využívat **znalostí lidí ze své sítě** k získání přehledu, který vám umožní nacházet lepší příležitosti a činit lepší rozhodnutí o své kariéře. (Kapitola 7)

Na konci každé kapitoly uvedeme seznam specifických činností, které můžete podniknout jako investici do vlastního rozvoje.

Tyto dovednosti nepokrývají vše, co je spojené s prací a kariérou. Tato kniha se ani nepokouší o úplnou analýzu všech myšlenek týkajících se podnikání. Místo toho jsme čerpali z podnikatelských strategií, abychom vám umožnili dosáhnout následujících dvou cílů.

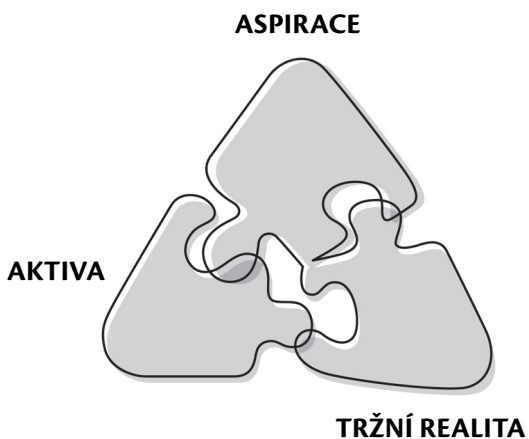
Zaprvé vám ukážeme, jak přežít v době změn a nejistoty, tak abyste se vyhnuli osudu Detroitu. Ukážeme vám, jak dosáhnout zdravé stability v kariéře tím, že se budete *přizpůsobovat*. Přizpůsobivost vytváří stabilitu. Zadruhé bychom vás rádi vybavili strategiemi, které vám umožní vyniknout nad ostatními a prosperovat jako globálně konkurenceschopný profesionál. Chcete-li povýšit ve velké firmě, založit svůj vlastní malý podnik nebo se přesunout do jiného odvětví, ať už jsou vaše ambice zkrátka jakékoli, ukážeme vám, jak jich dosáhnout tím, že budete myslet a jednat jako podnikatel. Tyto

podnikatelské strategie pro vaši kariéru nejsou kouzelné. Pomohou vám ale posunout se na zaseknutém eskalátoru a nejenom přežít, ale i rozkvétat v dnešním roztržitěném světě práce.

Tak pojďme na to. Váš startup čeká.

2

Získejte konkurenční výhodu



Reklamní tabule u silnice 101 v oblasti Zálivu to v roce 2009 říkala jednoduše a tvrdě: „1 000 000 lidí v zahraničí umí dělat vaši práci. Čím jste vy výjimečný?“²¹ Milion lidí je možná přehnané číslo, co ale není vůbec přehnané, je to, že spousta lidí *může* a *chce* zastávat vaše vysněné zaměstnání. Je-li něco žádoucí, soutěží se o to: vstupenky na mistrovství, ruka atraktivního muže nebo atraktivní ženy, přijetí na dobrou vysokou školu nebo každá solidní pracovní příležitost.

Být lepší než konkurence je základem přežití podnikatele. V každém odvětví soutěží mnoho společností o každý dolar zákazníků. Svět je hlučný a zmatený; zákazníci nemají čas zabývat se drobnými detaily. Jestliže se výrobek markantně neodlišuje od výrobku konkurence – jak říká ředitelka firmy Do Something Nancy Lublinová, jestliže není první, jediný, rychlejší, lepší nebo levnější –, nevzbudí ničí pozornost. Dobří podnikatelé vyrábějí značkové výrobky, které se liší od konkurence. Dokážou dokončit větu: „Naši zákazníci kupují od nás místo od konkurence, protože...“

Firma Zappos.com, internetový obchod s obuví založený roku 1999, má na tuto otázku jasnou odpověď: neskutečně kvalitní služby zákazníkům. Zatímco jiné internetové obchody s obuví jako shoebuy a onlineshoes.com nabízely možnost vrácení zboží do 30 dnů, Zappos si udělal jméno tím, že byl první, kdo umožnil zákazníkům vrátit cokoli z prodávaného zboží až do 365 dnů. Zatímco obchody jako L.L.Bean a J.Crew vyžadovaly, aby zákazníci platili náklady vrácení zboží, Zappos nabídl vrácení zboží na své náklady bez jakýchkoli otázek. A i když velké firmy jako The Gap ve svém

internetovém obchodě s obuví napodobily dopravu i vracení zdarma, schovávaly telefonní číslo zákaznické linky v malých písmenech v patě stránky. Naproti tomu neplacené číslo Zapposu je „hrdě“ (jak říká ředitel Tony Hsieh) vystaveno na každé straně jeho webové prezentace. Telefonní hovory navíc berou místní zaměstnanci v sídle firmy v Nevadě. Tyto hovory neprobíhají podle skriptů a nejsou časově omezené – nevídaná věc v době zákaznických center provozovaných třetími stranami s předepsanou výkonností. Zappos se markantně odlišil od svých konkurentů tím, že vybudoval firemní kulturu, která se všemi možnými způsoby orientuje na zákazníka. To je důvod, proč se Zappos stal důvěryhodným cílem pro miliony loajálních kupujících na internetu (a také důvod, proč jej koupil Amazon za téměř miliardu dolarů).

Jistě, vaše osoba není internetový obchod s obuví. Ale prodáváte svůj mozek, své dovednosti, svou energii. A děláte to v obrovské konkurenci. Potenciální zaměstnavatelé, partneři, investoři a jiní lidé obdaření mocí si vybírají mezi vámi a někým jiným vám podobným. Když se vyskytne žádoucí příležitost, bude se rozhodovat mezi mnoha lidmi s podobnou pracovní pozicí a vzděláním. Když se zaměstnavatelé a manažeři probírají přihláškami na pracovní místo, jsou rychle udoláni uniformitou.²² Je to jako rozmazané vidění.

Chcete-li se chovat tak, abyste se odlišili od jiných profesionálů ve svém oboru, prvním krokem je schopnost dokončit větu: „Společnosti mi dávají přednost před jinými profesionály, protože...“ Co vás dělá prvním, jediným, rychlejším, lepším nebo lacinějším než jsou všichni ostatní, kteří ve světě dělají to, co vy? Co vzácného, jedinečného a cenného můžete nabídnout?

Nemusíte být lepší, rychlejší nebo levnější než *všichni ostatní*. Firmy koneckonců také nesoutěží ve všech druzích výrobků ani nenabízejí každou myslitelnou službu. Zappos se věnuje obuvi a odě-

vům střední třídy. Kdyby se pokusil nabízet skvělou službu zákazníkům v celé paletě luxusních výrobků, nemohl by zůstat obchodem, který dodává kvalitní boty s úžasným servisem, protože jeho důraz a vymezení by se rozředily. V životě je mnoho zlatých medailí. Pokusíte-li se být nejlepší ve všem a lepší než všichni ostatní (pokud si tedy myslíte, že úspěch znamená vzestup na jednom obrovském globálním žebříčku), nebudete nejlepší v ničem a nepředstihnete nikoho. Místo toho se věnujte místním soutěžím – místním nejen ve smyslu zeměpisném, ale i pokud jde o obor a soubor dovedností. Jinými slovy, nesnažte se být největším marketingovým odborníkem na světě; pokuste se být největším marketingovým odborníkem v malé až středně velké společnosti působící ve zdravotnictví. Nesnažte se být nejlépe placeným pracovníkem v pohostinství na světě; pokuste se být špičkovým pracovníkem v pohostinství způsobem, který odpovídá vašim zásadám a hodnotám, abyste mohli práci vykonávat po dlouhou dobu. V této kapitole vám vysvětlíme, jak objevit mezeru na trhu, pro kterou můžete rozvinout své konkurenční výhody.

Konkurenční výhody jsou základem celé kariérní strategie. Pomáhají odpovědět na základní otázku: „Co bych měl udělat se svým životem?“ Pomohou vám rozhodnout se, kterým příležitostem se věnovat a ve kterých oblastech byste měli investovat do sebe. Posouzení a ocenění vašich konkurenčních výhod je celoživotní proces, ne něco, co uděláte jednou, protože všechny tyto věci se mění. Abyste objevili své konkurenční výhody, musíte porozumět třem dynamickým částem skládačky, které do sebe v různou dobu různě zapadají.

VAŠE SMĚŘOVÁNÍ A KONKURENČNÍ VÝHODY ZÁVISÍ NA TŘECH ČÁSTECH SKLÁDAČKY

Vaše konkurenční výhody se utvářejí interakcí tří různých, neustále se měnících sil: vašich aktiv, vašich aspirací a hodnot a tržní reality, tj. nabídky a poptávky po tom, co můžete s ohledem na konkurenci nabídnout. Vaše nejlepší směřování je takové, ve kterém nejlépe využijete svá aktiva na cestě za hodnotnými cíli s ohledem na realitu trhu. Neočekáváme, že byste těmto třem částem již dokonale rozuměli. Jak vám ukážeme v další kapitole, nejlepším způsobem, jak se tyto věci naučit, je *praxe*. Chceme vás však nyní s těmito koncepty seznámit, abyste pochopili, jak fungují a jak ovlivňují vaše kariérní rozhodnutí, o kterých budeme mluvit ve zbytku této knihy.

Vaše aktiva

Aktiva jsou to, co nyní máte. Než se pustíte do snění o budoucnosti nebo začnete dělat plány, musíte, tak jako podnikatelé, udělat inventuru svých předností. Úžasný obchodní nápad je často takový, který perfektním způsobem využije vaše stávající znalosti a dovednosti. Není náhoda, že Larry Page a Sergey Brin založili Google a Donald Trump realitní firmu. Page a Brin studovali informatiku v doktorském programu. Trumpův otec byl bohatý podnikatel v realitách a Donald se v otcově firmě po pět let realitnímu obchodu učil. Jejich podnikatelské záměry vycházely z jejich silných stránek, zájmů a sítě kontaktů.

Jsou dva typy kariérních aktiv, o kterých musíte mít přehled: hmotná a nehmotná. Nehmotná aktiva jsou věci, které nemůžete přímo prodat, ale přispívají k úspěchu v kariéře: znalosti ve vašem mozku; profesionální vazby a důvěra, kterou jste si u nich získali;

dovednosti, které jste zvládli; vaše pověst; vaše silné stránky (věci, které snadno zvládáte).

Hmotná aktiva jsou podobná tomu, co byste uvedli v rozvaze podniku: peníze v kapse; akcie, které vlastníte; fyzické vlastnictví, jako je váš pracovní stůl a počítač. Na těchto věcech záleží, protože když máte finanční polštář, můžete agresivněji přijímat rozhodnutí, která obnášejí negativní finanční riziko. Můžete například přestat na půl roku pracovat a naučit se programovací jazyk Ruby nebo nějakou jinou dovednost. Nebo můžete změnit místo za nějaké méně placené, ale přinášející nové výzvy. Lidé, kteří se obejdou po šest až dvanáct měsíců bez příjmu, mají jiné možnosti – a velkou výhodu – než někdo, kdo nemůže postrádat výplatu déle než měsíc nebo dva.

Nehmotná aktiva není tak jednoduché sepsat jako hotovost v bance, ale pokud je postaráno o vaše základní ekonomické potřeby, jsou v důsledku mnohem důležitější. Zvládnout v práci profesionální projekt má málo společného s tím, kolik máte naspořeno; na čem záleží, je zkušenost, znalosti a známosti. Lidé mají často tendenci nehmotná aktiva podceňovat, když zvažují strategii pro svou kariéru, protože jsou abstraktní. Uvádějí potom důležitě znějící, ale prázdné výroky typu „pracoval jsem dva roky v marketingové firmě“, místo aby jasně a zřetelně napsali, co díky této dvouleté zkušenosti dokážou udělat. Jedním z nejlepších způsobů, jak si uvědomit bohatství svých nehmotných aktiv, tj. jejich hodnotu, je zúčastnit se akce zaměřené na navazování kontaktů a ptát se lidí, jaké mají pracovní problémy. Budete překvapeni, jak často budete mít dobrý nápad, znát někoho, kdo by mohl pomoci, nebo si pomyslíte: „Tohle bych vyřešil docela snadno.“ Bývá to právě ve chvílích, kdy se setkáte s problémy, které *ostatní* považují za obtížné, zatímco *vy* za snadné, kdy si uvědomíte, že vlastníte nějakou cennou dovednost.²³

Jednotlivá aktiva sama o sobě obvykle nemívají velkou cenu. Konkurenční výhoda se projeví, když zkombinujete různé dovednosti, zkušenosti a známosti. Můj přítel Joi Ito, vedoucí MIT Media Lab, se narodil v Japonsku, ale vyrostl v Michiganu. Když mu bylo asi dvacet pět let, vrátil se do Japonska a založil tam jednoho z prvních poskytovatelů internetu. Nadále však rozvíjel své vazby ve Spojených státech, investoval do začínajících podniků v Silicon Valley, Flickru a Twitteru, založil japonskou pobočku americké společnosti provozující blogy Six Apart a nedávno pomohl založit LinkedIn Japonsko. Je Joi jedinou osobou se zkušeností s novými podniky, která funguje jako andělský investor v Silicon Valley? Ne. Je jediným člověkem s kořeny v Japonsku i Spojených státech? Ne. Je to kombinace jeho vazeb na obě země, znalost obou jazyků a znalost světa technologií, která mu dává konkurenční výhodu nad ostatními investory a podnikateli.

Vaše kombinace aktiv není pevně daná. Můžete ji rozšířit, když do sebe budete investovat – o tom je tato kniha. Nevymlouvejte se tedy na to, že nemáte některé znalosti, se kterými byste byli konkurenceschopní. Začněte je získávat. Mezitím přemýšlejte, jak byste slabinu změnili ve výhodu. Asi nebudete zdůrazňovat nezkušenost, její druhou stranou ale bývá energie, nadšení a vůle tvrdě pracovat, abyste zkušenosti získali.

Vaše aspirace a hodnoty

Aspirace a hodnoty jsou druhou částí skládačky. Aspirace zahrnují vaše nejtajnější přání, nápady, cíle a vize budoucnosti bez ohledu na stav světa kolem nebo vaše stávající aktiva. Tato část skládačky zahrnuje vaše klíčové hodnoty neboli to, co je pro vás v životě důležité, ať už to jsou znalosti, samostatnost, integrita, moc, peníze apod. Mož-

ná že se vám nepodaří všechny aspirace uskutečnit nebo si vybudovat život odpovídající všem vašim hodnotám. Ty se navíc v průběhu času mění. Měli byste se však alespoň pokusit zaměřit k vaší polární hvězdě, i kdyby se měla pohybovat.

Jack Dorsey je spoluzakladatelem a výkonným předsedou Twitteru a spoluzakladatelem a generálním ředitelem společnosti pro mobilní platby kreditní kartou Square. V Silicon Valley je znám jako vizionář, který oceňuje dobrý design a čerpá inspiraci z tak odlišných zdrojů, jakými jsou Steve Jobs a most přes Golden Gate. Obě jeho společnosti vyrostly do ohromující velikosti (cení se na miliardy dolarů), zatímco jeho hodnoty a priority jsou stále stejné. Twitter je stále minimalisticky čistý; přístroj Square stále elegantní. Jeho touhou je zjednodušit komplikované věci a jeho důraz na design je jedním z důvodů, proč jsou jeho společnosti tak úspěšné: tyto hodnoty vyjasňují produktové priority, zajišťují konzistentní zkušenost zákazníků a usnadňují najímání zaměstnanců, kteří jsou přitahováni podobnými idejemi.

Pro startup je jasná vize, která funguje jako polární hvězda, důležitou součástí konkurenčních výhod. Jasnost, s jakou Google zformuloval svůj důvod existence, „organizovat ve světě informace“, přilákala jedny z nejlepších inženýrských mozků a definice je přitom dostatečně široká, aby dovolovala přízpůsobení.

Aspirace a hodnoty jsou důležitou částí vaší konkurenční výhody jednoduše proto, že když děláte práci, která vás zajímá, děláte ji lépe a s větším nasazením. Takový člověk vždy udělá více a udělá to lépe než někdo, kdo pracuje jen pro peníze. Je snadné na to při řízení kariéry zapomenout. Zabýváte-li se příliš tím, kým jste *dnes*, můžete zapomenout na to, kým toužíte být *v budoucnu*. Jste-li například nyní analytikem v bance Morgan Stanley, nejlepším způsobem, jak využít vaše aktiva, může být pokus o povýšení v rámci firmy. Je-li

bankovníctví v poklesu, nejchytřejším přizpůsobením se tržní realitě by mohlo být vyškolení se v jiném, ale příbuzném oboru, například v účetnictví. Jsou ale tyto volby opravdu to, co chcete?

Přes to všechno a navzdory tomu, co tvrdí různí autoři bestsellerů a guruové motivace, neexistuje žádné opravdové „vnitřní já“, které můžete odhalit introspekcí a které by vás vyslalo správným směrem.²⁴ Ano, vaše aspirace ovlivňují vaše činy. Aspirace samy jsou však ovlivňovány vašimi zkušenostmi a činy. Měníte se, jak rostete a jak se mění svět. Svou identitu nenajdete hotovou – *vynoří se*.

Přijměte tuto nejistotu, zvláště zpočátku. Ben například ví, že si cení intelektuálních podnětů, a rád mění život lidí podnikáním a psaním, přestože se teprve pokouší zjistit, jak přesně by to měl dělat. Podnikatel a spisovatel Chris Yeh říká, že posláním jeho kariéry je „pomáhat zajímavým lidem dělat zajímavé věci“. To může vyznívat prázdně, ale tvrzení má skutečný obsah: *zajímavý* se váže k podnětům, které hledá, a *dělat* znamená právě to, dělat, ne o tom přemýšlet. V pozdějších etapách své kariéry můžete mít konkrétnější, lépe promyšlené cíle. Ty nejsou nepodobné prohlášení o poslání startupu. Mou polární hvězdou je navrhovat a budovat lidské ekosystémy s použitím podnikání, technologie a peněz. Vytvářím síť lidí a podnikání, finance a technologie jsou pak faktory, které to umožňují. Ať máte jakékoli hodnoty a aspirace, určitě se budou v průběhu času vyvíjet.

Tržní realita

Poslední částí skládačky je realita světa, ve kterém žijete. Chytří podnikatelé vědí, že výrobek nebude vydělávat, pokud ho zákazníci nechtějí nebo nepotřebují, bez ohledu na to, jak elegantní a funkční je (vzpomeňte si na Segway). Stejně tak platí, že vaše dovednosti, zkušenosti a jiná nehmotná aktiva –bez ohledu na to, za jak speciální je

považujete – vám neposkytnou žádnou výhodu, pokud o ně není na trhu zájem. Kdyby druhým jazykem Joie byl obskurní africký dialekt místo jazyka třetí největší světové ekonomiky (Japonska), neposkytl by mu přesvědčivou výhodu pro práci s technologickými společnostmi. A nezapomínejte, že „trh“ není žádná abstraktní záležitost. Skládá se z lidí, kteří dělají rozhodnutí, která vás ovlivňují, a jejichž zájmům musíte sloužit: vašeho šéfa, kolegů, zákazníků, přímých podřízených a jiných. Jak moc potřebují to, co můžete nabídnout, a jestliže to potřebují, nabízejte lepší hodnotu než konkurence?

Často se říká, že podnikatelé jsou snilkové. To je pravda. Ale dobří podnikatelé především vycházejí z toho, co je dostupné a možné nyní. Podnikatelé například vydávají obrovské množství energie, aby přišli na to, za co jsou zákazníci ochotni utracet peníze. V konečném důsledku totiž úspěch jakéhokoli podnikání závisí na tom, zda jsou zákazníci ochotni podepsat se na vytečkované čáře. Stejně tak úspěch všech profesionálů závisí na tom, zda se zaměstnavatelé, klienti a partneři rozhodnou koupit si váš čas.

Když se v roce 1985 Howard Schultz (současný generální ředitel firmy Starbucks) připravoval uvést na trh ve Spojených státech kavárny založené na italském modelu, nedělali to on a jeho společníci náhodou. Nejprve podnikli vše, co bylo v jejich moci, aby pochopili dynamiku trhu, na který vstupovali. Navštívili pět set kaváren v Miláně a ve Veroně, aby se naučili co nejvíce. Jak Italové navrhovali své kavárny? Jaké byly místní zvyklosti pití kávy? Jak personál kávu servíroval? Jak vypadala menu? Psali si poznámky a natáčeli provoz v kavárnách na video.²⁵ Takový průzkum trhu není jednorázovou záležitostí, kterou by podnikatelé provozovali pouze při zahájení podnikání. David Neeleman založil své vlastní aerolinky, JetBlue Airways, a byl po prvních sedm let jejich generálním ředitelem. Během tohoto období létal alespoň jednou týdně se svou vlastní společností,

pracoval v kabině a na svém blogu psal o svých zkušenostech: „Každý týden letím nějakým letem JetBlue a mluvím se zákazníky, abych zjistil, jak bychom naše aerolinky mohli zlepšit,“ napsal.²⁶

Schultz a Neeleman měli při založení svých podniků obrovskou vizi. Nicméně od prvního dne se zaměřili na potřeby svých zákazníků a jiných zainteresovaných lidí. Přes všechnu svou chytrost a vizionářství dobře věděli, že platí věta, kterou rizikový kapitalista a můj přítel Marc Andreessen rád říká: Trhy, které neexistují, nezajímá, jak jste chytrí. Stejně tak nezáleží na tom, jak usilovně pracujete nebo jak vášnivě věříte ve své aspirace: pokud vám na trhu za vaše služby někdo nezaplatí, budete to mít velmi těžké. Nárok nemáte na nic.

Studium tržní reality nemusí být omezující, negativní zkušeností. Vždycky jsou průmyslová odvětví, místa, lidé a společnosti, které jsou v pohybu. Dostaňte se na místa, kde těchto pohybů využijete. Čínské hospodářství, politik Cory Booker, spotřební zboží přátelské k životnímu prostředí – to jsou všechno velké vlny. Svezte se na nich; chovat se tak, aby tržní realita pracovala ve váš prospěch, a ne naopak, je klíčem k mimořádnému úspěchu v pracovní oblasti.

SOUHRA ČÁSTÍ SKLÁDAČKY

Dobrý kariérní plán spočívá v souhře třech součástí – vašich aktiv, aspirací a tržní reality. Tyto díly do sebe musejí zapadat. Získání klíčové dovednosti vám automaticky neposkytne konkurenční výhodu. To, že jste dobří (aktiva) v něčem, pro co jste opravdu zapáleni (aspirace), ještě neznamená, že vám za to někdo zaplatí (tržní realita). Koneckonců, co když někdo dokáže to samé za menší plat nebo spolehlivěji? Nebo když o tuto dovednost nemá nikdo zájem? Pak to žádná konkurenční výhoda není. Vaše kariéra nebude automaticky

vzkvétat jen proto, že se budete věnovat věcem, po kterých toužíte. Co když toužíte po něčem, co ve vztahu k ostatním nedokážete dobře dělat? Na druhou stranu, být otrokem tržní reality také není řešením. Nedostatek zdravotních sester v nemocnicích – neboli poptávka po kvalifikovaných sestřích – neznamená, že právě z vás by se měla stát zdravotní sestra. Ať je poptávka jakákoli, nebudete konkurenceschopní, pokud nepůjde o obor, ve kterém jste dobří a který vás baví.

Na každou část skládačky proto musíte pohlížet v souvislosti s ostatními díly. A dělejte to často: tvar a velikost dílů se v čase mění. Mění se i způsob, jakým do sebe zapadají. Chcete-li získat konkurenční výhodu na trhu, musíte tyto tři součásti kombinovat na každém rozcestí ve své kariéře.

Podnikání po dlouhou dobu nepatřilo k mým aktivům, aspiracím ani k realitě, kterou jsem kolem sebe viděl. Na střední školu jsem chodil do Putney School ve Vermontu, kde jsem se svými učiteli vyráběl javorový sirup, poháněl voly a debatoval o epistemologii (povaze znalostí). Na vysoké škole jsem studoval kognitivní vědecké disciplíny, filozofii a politiku. Došel jsem k přesvědčení, že chci změnit svět k lepšímu. Původně jsem se chtěl stát akademikem a veřejně činným intelektuálem. V té době mě věci snadno znudily (tak je tomu dodnes), takže jsem se nechal často rozptýlit a pak jsem měl problém dokončovat věci včas. Vypadalo to, že akademické prostředí by mi neustále poskytovalo podněty, až bych přemýšlel a psal o hodnotě soucitu, rozvoji vlastní osobnosti a honbě za moudrostí. Doufal jsem, že bych inspiroval ostatní, aby prostřednictvím těchto myšlenek vytvořili lepší společnost.

Ale ukázalo se, že postgraduální studium, byť podněcující, je založeno na kultuře a pobídkách, které vedou k přílišné specializaci; objevil jsem, že akademici často píšou pro vědeckou elitu zahrnující

typicky padesát lidí. Akademikům, kteří by chtěli šířit ideje masám, se nedostávalo příliš podpory. Moje aspirace ovlivnit potenciálně miliony lidí byla v rozporu s tržní realitou akademického světa.

Upravil jsem proto směřování své kariéry. Mým novým cílem se stalo šíření principů dobré společnosti prostřednictvím podnikání a technologie – podrobnosti probereme v dalších kapitolách. Když jsem začal přemýšlet o vstupu do průmyslu, vedl jsem neformální pohovory se spolužáky ze školy, kteří pracovali pro firmy jako NeXT. Volal jsem jim, abych zjistil, jaké dovednosti bych se musel naučit (např. psát specifikace nových výrobků) a jaké kontakty bych si musel vybudovat (např. pracovní vztahy s techniky). Jednou z věcí, které jsem se musel během svého prvního technického zaměstnání u firmy Apple naučit, bylo vytváření maket výrobků v aplikaci Adobe Photoshop. Zavřít se na víkend doma a nastudovat obsluhu tohoto programu nebyl úkol, který bych během svého studia filozofie považoval za významný. Nicméně znalost tohoto programu byla důležitá pro kariéru v oblasti vývoje výrobků, a tak jsem se jej naučil, abych ve své kariéře mohl postoupit. Takové kompromisy jsou však nevyhnutelné, když se pokoušíte sladit tržní realitu se svými zájmy.

Svých aspirací jsem se však nevzdal ani při práci v průmyslu. Záležitosti osobní identity a společenských pobídek, které jsem zkoumal na své vědecké dráze, jsou popravdě řečeno velmi relevantní pro moji podnikatelskou vášeň pro společenské internetové služby, internetové sítě a trhy. Můj setrvalý zájem o tato témata mi pomohl rozvinout mé dovednosti a odlišit se v oblasti vytváření velkých internetových platforem.

Nedávno jsem svou kariéru opět pozměnil a začal jsem se věnovat investování rizikového kapitálu ve firmě Greylock. Opět jsem využil svých aktiv a uskutečňoval své aspirace v prostředí, ve kterém jsem objevil sám sebe. Moje významná provozní zkušenost mě ve velkém

měřítku odlišuje od ostatních rizikových kapitalistů, kteří přišli z finančního prostředí nebo mají jen velmi omezené provozní zkušenosti. To mi poskytuje významnou výhodu při navazování partnerských vztahů s podnikateli a při pomáhání jim na cestě k úspěchu. A protože mohu pracovat s podnikateli, jejichž společnosti vyvíjejí a definují obrovské lidské ekosystémy, mohu přispívat ke zlepšování společnosti ve velkém měřítku, což naplňuje moje aspirace veřejného intelektuála. Tři části skládačky do sebe zapadají.

Výhody jsou omezeny místem: vyberte si hřiště, na kterém je menší konkurence

Nejzjevnějším způsobem zlepšování konkurenční výhody je posilovat a diverzifikovat složky vašich aktiv – naučit se například nějaké nové dovednosti. Stejně efektivní však je najít si na trhu mezeru, kde vaše stávající aktiva předstihují ta konkurenční. Špičkoví univerzitní hráči basketbalu, kteří nejsou dost dobří na to, aby hráli profesionálně ve Spojených státech, mohou hrát například v evropských klubech. Místo změny dovedností změni prostředí. Vědí, že mají konkurenční výhodu na trhu s nižší úrovní konkurence.

Konkurence – nebo její absence – představuje velký rozdíl zejména ve světě startupů. LinkedIn se od počátku vydal odlišnou cestou než konkurence. Když v roce 2003 začínal, jeho konkurenti se většinou zaměřovali na podniky. Podnikové sítě spojovaly profil uživatele se specifickou firmou a zaměstnavatelem. LinkedIn místo toho učinil středobodem systému jedince – profesionála. Myšlenkou, na které je LinkedIn vybudován, je, že by všichni jedinci měli vlastnit a řídit své identity. Měli by mít možnost navázat kontakty s lidmi z jiných společností, aby mohli lépe vykonávat svou stávající práci a aby nacházeli lepší příležitosti, když práci mění. LinkedIn měl správnou

filozofii. Velké sociální sítě jako Friendster, MySpace a nyní Facebook jsou obrovsky populární, ale žádná z nich nenaplnuje potřeby profesionálů. LinkedIn nadále investuje do vlastností, které oslovují profesionály, a pomíjí vlastnosti jako hry nebo výměna fotografií, které nepomáhají k získání konkurenční výhody. LinkedIn soutěží v disciplíně, ve které může vyhrát zlatou medaili; vede na hřišti, které sám definoval.

I vy si můžete vytvořit podobnou mezeru na trhu práce tím, že se rozhodnete pro věci, které vás odliší od ostatních. Matt Cohler, nyní společník firmy Benchmark Capital, strávil šest let, když mu bylo mezi dvaceti a třiceti lety, jako zástupce ředitele LinkedInu (mě) a ředitele Facebooku (Marka Zuckerberga). Většina velmi talentovaných lidí chce být jedničkou; málo z nich se hodí do funkce muže v pozadí. Jinými slovy, je menší konkurence a více příležitostí, když se chcete stát výbornou pravou rukou šéfa. Toto profesní odlišení na trhu umožnilo Mattovi dosáhnout jeho dlouhodobého cíle stát se společníkem ve špičkové firmě rizikového kapitálu.



Na třech částech skládačky je možné začít pracovat, když jsou součástí dobrého plánu. V příští kapitole se budeme věnovat plánování, přizpůsobování a *jednání*.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.