

JAK PODNIKAT

Odhalená pravda o rizicích podnikání

BEZ RIZIKA

Vladimír John

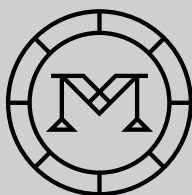
DESET

ROZHOVORŮ

SE ZKUŠENÝMI

PODNIKATELI

A PORADCI



MERIGLOBE

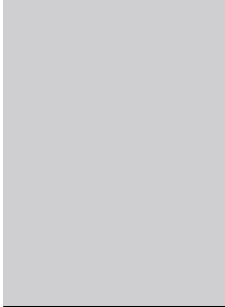
BUSINESS ACADEMY

**Vydavatel © 2016
MERIGLOBE BUSINESS ACADEMY s.r.o.**

**Copyright © 2016
MERIGLOBE BUSINESS ACADEMY s.r.o.**

ISBN 978-80-88189-00-8

	ÚVODEM	6
I.	DESATERO DOBRÉHO PODNIKATELE	11
II.	JAK DOSTAT FIRMU Z KRIZE	29
III.	JAK ZVYŠOVAT FIREMNÍ ZISK SNIŽOVÁNÍM NÁKLADŮ	51
IV.	DESATERO ÚSPĚŠNÉHO PODNIKATELE	73
V.	MARKETING MENŠÍCH A STŘEDNÍCH FIREM	97
VI.	DESET NEJČASTĚJŠÍCH PODNIKATELSKÝCH CHYB	117
VII.	JAK HLEDAT NOVÉ ZAMĚSTNANCE	135
VIII.	JAK BEZPEČNĚ INVESTOVAT DO NEMOVITOSTÍ	159
IX.	AKVIZICE A FÚZE MENŠÍCH A STŘEDNÍCH FIREM	183
X.	JAK EFEKTIVNĚ KROTIT FIREMNÍ POHLEDÁVKY	209
	SLOVO NA ZÁVĚR	231



Brzy to bude už třicet let, kdy jsem se rozhodl, že začnu podnikat. Když se ohlednu zpět, zejména začátky byly na jednu stranu krásné, ale na stranu druhou i plné naprosto zbytečných manažerských i strategických chyb. V podstatě jsem dělal jednu botu za druhou, až jsem nakonec před dvaceti lety zkrachoval.

Kromě toho jsem ale měl za sebou i spoustu úspěšných projektů – podniků, které jsem postavil na nohy a následně prodal. Dodnes, když projíždím některými místy, vídám například pekárnu či prodejnu stavebnin, které jsem vybudoval a rozjel, stejně tak výrobu lahůdek nebo restauraci, které stále úspěšně fungují i po desítkách let.

Své draze nabyté zkušenosti jsem začal dál zúročovat a radit ostatním podnikatelům, kteří se také dostali do problémů. Dodnes jsem svými radami a službami pomohl tisícům z nich, a to ve více než deseti zemích Evropy.

ÚVODEM

Setkal jsem se ale i s podnikateli, kteří byli v ekonomicky tak tíživé situaci, že už se jim pomoci nedalo. Snažil jsem se je tedy alespoň podpořit psychicky, vysvětlit jim, že krach není žádná ostuda. Naopak, je to zkušenost, kterou určitě zúročí i v budoucnu, tak jako já. Příště už si totiž dají pozor a nebudou zbytečně riskovat.

Během těch let jsem bohužel zažil i dva případy, kdy si krachující podnikatelé vzali život. Neunesli tíhu zodpovědnosti a svůj boj prohráli jednou provždy. Je to velká škoda a naprosto zbytečná smrt. Sice tak možná vyřešili aktuální palčivou situaci, ale svým blízkým tím nijak nepomohli, ba naopak.

Příběhy, které jsem od svých klientů denně poslouchal a stále poslouchám, mě přivedly k tomu, abych se nad podstatou podnikatelských chyb, rizik i problémů začal hlouběji zamýšlet.

Uvědomil jsem si, že ač se jedná o podnikatele z různých částí Evropy, při společných konzultacích mi stále dokola opakují téměř to samé. A stejně tak jim já předkládám jen několik variant možných řešení jejich problémů.

Nejprve jsem si jen sám pro sebe analyzoval různé podnikatelské chyby a ukládal je do šuplíku, později jsem začal k této problematice pořádat i přednášky.

Díky příteli jsem se seznámil se scénáristou, který mi poradil, jak by mělo vypadat jednoduché a přitom záživné vzdělávání nejen začínajících, ale i zkušenějších podnikatelů. Doporučil mi nechat profesionálně namluvit rozhovory redaktorky s odbornými poradci, ideálně v délce třiceti až padesáti minut, abychom stihli posluchačům říct to podstatné a přitom je nezačali nudit.

Předpoklad byl, že rozhovory budou poslouchat například podnikatelé jedoucí do svých firem, trávící v autě hodně času, který tak mohou využít mnohem efektivněji.

A tak se zrodila série deseti CD a MP3 nosičů s názvem *Odhalená pravda o rizicích podnikání*. Ve zvukovém formátu se dnes prodávají v mnoha zemích světa, vedle českého i v jazyce anglickém a ruském. Další jazykové verze se chystají.

K tomuto knižnímu zpracování mě dovedl fakt, že ne všichni rádi poslouchají či mají možnost a vhodnou chvíli poslouchat mluvené slovo. Stejně tak je mnoho těch, kteří si raději sednou do pohodlného křesla svého domova nebo na lehátko pod slunečníkem na mořské pláži a začtou se do knihy.

Věřím, že stejně tak jako posluchači, i čtenáři shledají mé zkušenosti a rady užitečnými pro své podnikání a že mnohým z nich pomohou včas odhalit mnohá rizika, či jim dokonce předejít.

I.

První rozhovor s názvem *Desatero dobrého podnikatele* se snaží vyzvednout všechno to, na co byste jako podnikatelé neměli zapomínat, ještě než vůbec podnikat začnete. Případně jaké nápravy byste měli zajistit, pokud jste tak dosud neučinili.

Patří sem například důležité kroky, jež byste rozhodně měli učinit k ochraně svého i rodinného majetku. Pokud to neuděláte, následky se zpravidla nedostaví hned. Někdy přijdou i po desítkách let, ale jsou o to citelnější. Díky chybám v této oblasti se často rozpadají rodiny a podnikatelé přicházejí o veškerý majetek.

Prevence je přitom opravdu velmi jednoduchá. Posuďte sami a přečtěte si první rozhovor, k němuž si redaktorka (**R**) přizvala projektového manažera (**PM**) z nadnárodní společnosti Meriglobe Advisory House, který má v této společnosti na starosti oddělení poradenství pro menší a střední firmy.

DESATERO DOBRÉHO PODNIKATELE

R: Řekněte nám na úvod, čím se vlastně zabývá vaše společnost?

PM: Škála našich řešení a služeb je velmi široká, od zakládání a správy tuzemských i zahraničních společností až po řešení krizových situací v podnikání. Primárně se však zaměřujeme právě na ochranu podnikatelů před riziky podnikání. Našimi klienty jsou jak velcí a zkušení podnikatelé, tak i ti začínající, kteří o podnikání zatím jen přemýšlejí.

R: A co vás dovedlo k nápadu začít podnikatele vzdělávat právě na téma Jak úspěšně krotit rizika podnikání?

PM: Jako poradci se velmi často setkáváme s podnikateli, kteří mají větší či menší problémy, a to, co nás zaráží, je, že se jejich příběhy neustále opakují a vzájemně velmi podobají.

Začali jsme se tedy zaobírat otázkou, proč to tak je, a dospěli jsme k závěru, že *podnikatelský adrenalin jaksí odráží všechny myšlenky na rizika podnikání*. Zejména začínající podnikatelé jsou plni optimismu, už počítají budoucí velké zisky a jakékoli signály možných rizik neberou vážně.

R: Copak dosud neměli možnost se konkrétně na téma rizika podnikání nikde vzdělávat?

PM: Když jsme o tomto tématu začali přemýšlet, nastudovali jsme si celou řadu knih o řízení rizik podnikání, ale byly velmi složité napsány. Vžili jsme se do kůže menšího a středního podnikatele a dospěli k závěru, že pro něj v podstatě neexistuje žádný srozumitelný nástroj, jak se v oblasti rizik podnikání vzdělávat.

Co se týká vaření, knihovny jsou plné různých knih, každý den je v televizi nějaký věhlasný kuchař, který učí základy, jak uvařit dobrou bramborovou kaši nebo jak usmažit steak, aby byl šťavnatý. Ano, všichni jíme denně, ale kolik z nás také denně podniká a nikdo nám srozumitelnou formou neříká, jak na to.

R: Začínám být velmi zvědavá, jaká vlastně budou ta slibovaná pravidla podnikání.

PM: Na úvod mám pro vás jednu důležitou radu: *Neriskujte všechno kvůli málu!*

Než s podnikáním začnete, vezměte si kalkulačku a odhadněte své budoucí zisky. Ať se vám na displeji objeví jakékoli číslo, není to nic proti ztrátě veškerého vašeho rodinného majetku, rozpadu rodiny či ztrátě svobody. Jste to jen vy, kdo rozhoduje o svém budoucím podnikatelském úspěchu či neúspěchu, a *jen vy také rozhodujete o míře rizik, která vaše podnikání ponese.*

R: Jak to myslíte, že si můžeme sami určit míru svého úspěchu v podnikání?

PM: Od začátku jste strůjcem svého štěstí, svého úspěchu. Za neúspěch si v podstatě můžete sami tím, že nemyslíte na zá-

kladní pravidla podnikání. Možná je za tím jen vaše lenost, možná nevědomost. My věříme, že je to spíše nedostatek informací, a proto se zaměřujeme na vzdělávání podnikatelů.

R: Osobně jsem z podnikání měla vždycky trochu strach, ale možná mě ho zbavíte. Jak tedy zní pravidlo číslo jedna?

PM: *Jakým jste člověkem, takovým budete i podnikatelem!*

Pokud jste v soukromí bohem, nevádí vám nepořádek a pozdě zaplacené účty za telefon, nejste lačný po nových informacích a nezajímá vás dění okolo sebe, nemůžete být dobrým podnikatelem. Musíte milovat zdravé podnikatelské riziko, musíte chtít něco změnit a hlavně někomu pomoci.

Jakékoli podnikání je totiž pomocí pro druhé, vaše zákazníci, a až když jim skutečně pomáháte, ocení to finančně i pochvalou a věrností. Stačí péct dobrý chleba, stačí dobře opravovat boty. Podnikatelem se nestáváte, podnikatelem se rodíte! Pokud jste se nenarodili jako podnikatelé, raději se do toho nepouštějte a zůstaňte spokojeným zaměstnancem.

R: To jsou hodně tvrdá slova. Nemyslíte si, že můžete spoustu lidí od podnikání odradit?

PM: Jsou tvrdá, ale pravdivá. Budu velmi rád, když se nad nimi člověk, který uvažuje, že začne podnikat, zamyslí a řekne si, že se raději do podnikání nepustí. Tím mu paradoxně nejvíc pomůžu. Zachráním ho před budoucími problémy a velkými ztrátami, možná i před zkaženým životem.

Určitě není mým cílem někoho od podnikání odradit bezdůvodně, ale ať podniká jen ten, kdo je na to nejen dostatečně připravený a silný, ale má na to i tolik potřebné vlohy.

R: Podnikatelé tedy podle vás často přeceňují své síly, možnosti a schopnosti?

PM: Přesně tak. Souvisí s tím i velký a často fatální omyl zaměstnanců, kteří se z jakéhokoli důvodu rozhodnou osamostatnit a založit vlastní podnikání.

Neuvědomí si, že vedle toho, že jsou například vynikajícím architektem, budou muset být i dobrým manažerem a organizátorem, vizionářem, právníkem, účetním, daňovým poradcem, psychologem, personalistou, marketingovým odborníkem, obchodníkem či ekonomem.

Ano, to všechno budete muset minimálně na základní úrovni ovládat, abyste byli úspěšným podnikatelem. Právě přecenění svých schopností je jedním z důvodů, proč tolik firem velmi rychle končí.

R: Dejme tomu, že jsem se tedy důkladně zamyslela a došla k závěru, že mám předpoklady být úspěšnou podnikatelkou. Jaké bude pravidlo číslo dvě?

PM: *Už při psaní podnikatelského záměru myslíte na rizika!*

Téměř denně nám podnikatelé přinášejí své záměry ke konzultaci. Většinou mají jedno společné, chybí v nich informace o prevenci před riziky podnikání a jejich případném řešení. Všechny jsou jen plně optimistických informací a čísel, rizika nikde.

Někteří podnikatelé nám dokonce říkají, že podnikají jen sami a v malém a žádný podnikatelský záměr tedy nepotřebují.

To je však hluboký omyl. To, že ho nemáte, totiž znamená minimálně to, že nedostatečně přemýšlíte nad svou celkovou podnikatelskou strategií. Z toho pak pramení vysoký počet naprosto zbytečných chyb a poměrně často i neradostné ukončení podnikání samotného.

Doporučujeme tedy, aby podnikatelé měli v počítači nebo

na pracovním stole svůj podnikatelský záměr a neustále si ho aktualizovali a přemýšleli nad strategií a riziky.

R: A to platí pro opravdu každého podnikatele?

PM: Snad s výjimkou například kadeřnice, která podniká na živnost ve svém domě a nikoho nezaměstnává. Té stačí podnikatelský záměr napsat na začátku a pak už ho aktualizovat nemusí.

Kdo se ale chce rozvíjet, musí na svém podnikatelském plánu neustále pracovat, myslet na budoucí strategii, nesmí se nechat jen pohltit svým podnikáním.

Úspěchem je totiž i to, že když uvidíte na papíře, že váš podnikatelský záměr není dokonalý, hodíte jej do šuplíku a jeho realizaci přinejmenším odložíte.

R: Dobře, takže začínám psát svůj podnikatelský záměr. Jak zní pravidlo číslo tři?

PM: *Vyberte si obor podnikání s konkurenční výhodou!*

Podnikatelé ovšem často buď vůbec nevědí, co to konkurenční výhoda je, nebo na ni při zahájení svého podnikání jednoduše zapomněli.

Konkurenční výhoda je v podstatě nejdůležitějším předpokladem, abychom ve svém podnikání vůbec uspěli, nejlépe dlouhodobě. Konkurenční výhodu ale nikde nekoupíte, musíte si ji na trhu tvrdě vybojovat.

Takovou výhodou může být například monopolní výrobce nebo poskytovatel služeb, typickým příkladem jsou v některých zemích třeba dodavatelé energií. Nebo unikátní, inovativní, kreativní výrobek, to je například Apple a jeho iPhone. Někdy je to třeba nízká nebo naopak vysoká cena výrobku nebo služby.

Kdybyste měla nějaký právní problém, půjdete za levným nebo drahým advokátem?

R: Nejspíš bych šla za tím drahým, protože budu předpokládat, že je asi dobrý.

PM: Přesně tak.

Další konkurenční výhodou může být vlastní obchodní značka, jako například Coca Cola. Může to být poloha umístění firmy, třeba restaurace v obchodním centru. No a samozřejmě kvalita služby nebo výrobku, osobní přístup personálu k zákazníkovi, ale také třeba životní styl, typické jsou motorky Harley Davidson nebo automobily Porsche.

Jeho zákazníci si zvykli na vysokou cenu, luxus a kvalitu a dnes již sami přímo vyžadují platit za své auto hodně. Všichni je totiž automaticky považují za bohaté, když mají drahé Porsche, je to otázka prestiže. U jiné značky vás patrně nenapadne hned myslet na vysokou cenu.

Jakou konkurenční výhodu má pekař, ke kterému chodíte každé ráno pro rohlíky? Je to samozřejmě jeho originální receptura. Když se navíc snoubí s kvalitou výrobku, čistotou, osobním přístupem, těžko začnete chodit do jiné pekárny, i když máte poblíž další dvě.

Jakmile si vybudujete svou konkurenční výhodu, je téměř nemožné ji ztratit, pokud nenastane nějaká převratná změna nebo neuděláte velkou chybu.

Důležité je podnikat pouze v tom, čemu opravdu rozumíte.

R: Dobře. Zkusím to v sobě objevit. Jsem zvědavá na další pravidlo, číslo čtyři.

PM: *Oddělte osobní a rodinný majetek od podnikání!*

Správný podnikatel, ať začínající nebo už se zkušenost-

mi, by si měl rozdělit stávající majetek na tři části, ještě než se do nového podnikání pustí. Jednu třetinu si nechá pro rodinu jako finanční rezervu, druhou má uloženu v rodinných a investičních nemovitostech a majetku a třetí může vložit do podnikání. Nutností je samozřejmě striktní oddělení osobního majetku od podnikání. Pokud se podnikání nepodaří, podnikateli zůstane majetek osobní včetně finanční rezervy.

Divili byste se, kolik lidí se tím neřídí. Za všechny příklady z naší praxe snad ten nejčastější: Klient zahájil své podnikání před mnoha lety jak se říká v garáži a na živnostenský list. Ze začátku se mu velmi dařilo, a proto si ani nevšiml, že má už šedesát zaměstnanců a vysoké provozní úvěry. Do reality ho probral až exekutor, který obstavil celý majetek jemu i jeho manželce. Přitom od zahájení podnikání do neradostného konce uplynulo dlouhých 15 let, kdy bylo možné rizika jeho podnikání velmi snadno řešit.

Stačí si osobní majetek oddělit od podnikání, podnikat v rámci společnosti s ručením omezeným a pečlivě dbát, abyste jako fyzická osoba nepodepsala přehnaný ručitel-
ský závazek za firmu. Osobní majetky a finanční rezervy tak zůstanou nedotknutelné.

R: To zní opravdu rozumně. Běhá mi mráz po zádech, když si představím exekutora, jak mi zabavuje majetek po babičce. Raději pojďme dál na pravidlo číslo pět.

PM: *Vyberte si správnou formu podnikání!*

Pro zjednodušení si uveďme jen ty základní, a to jsou: živnostenský list, veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Každé podnikání vyžaduje jinou formu. Pedikérka, kte-

rá nikoho nezaměstnává a ve svém rodinném domě má provozovnu, si může dovolit pracovat na živnostenský list. Ale architekt, který sice také nikoho nezaměstnává a pracuje z domova, už by velmi riskoval. Co když se jím navržený dům zborší a pojišťovna odmítne uhradit větší část vzniklé škody? Mohl by pak splácet až do konce života a přijít snadno o všechno.

R: Větší podnikatelé a firmy pak automaticky podnikají formou společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti, že?

PM: Zpravidla ano, protože mají peníze na kvalitní poradenství. Ale i zde se najdou výjimky.

Setkal jsem se s několika opravdu velkými podnikateli, kteří i po 20 letech podnikali na živnostenský list. Já bych na jejich místě v klidu nespal. Těch rizik je tolik, že je to opravdu jen o tom „dneska jsem to ještě přežil, uvidíme, zda i zítra...“.

Každý podnikatel by si měl už dopředu připravit takovou strukturu podnikání, která bude odpovídat očekávané velikosti jeho podnikání a bude řešit zejména ochranu majetku před riziky, daňové plánování a obchodní strategii.

R: Jak zní pravidlo číslo šest?

PM: *Podnikajte sami nebo si správně ošetřete podnikání s partnerem!*

Povím vám příběh z naší praxe. Dva kamarádi z dětství si založili společnou firmu s podílem 50 : 50 a všechno šlapalo jako hodinky. Během 20 let vybudovali kolosální firmu na výrobu kancelářského nábytku a vyváželi do mnoha zemí světa.

Avšak pouze do chvíle, kdy se jeden z nich rozvedl a našel si mladou, velmi pěknou přítelkyni. I druhému se líbila, a protože byla trochu potvora, netrvalo dlouho a měla poměr s oběma.

Skončilo to nejen lidskou katastrofou, ale i velkým pádem velmi dobře zavedené firmy. Konkurence je rychle převálcovala a nakonec o všechno přišli.

Zdaleka to ovšem není ojedinělý případ.

R: Jak se dá takovým nešťastným příběhům předcházet?

PM: Už při zakládání společné firmy se důkladně věnujte zakladatelskému dokumentu!

Pokud už musíte mít v podnikání partnera, ošetřete si práva rozhodovat v důležitých věcech. Vaše společné podnikání může být velmi ohroženo třeba jen tím, že se v dané chvíli nebudete umět rychle nebo správně rozhodnout.

Budování firmy věnujete velkou část svého života. Určitě nechcete, aby kvůli banalitě vaše firma po mnoha letech skončila nešťastně.

R: Nedám tím ale svému partnerovi hned na začátku signál, že společné podnikání nemyslím až tak moc upřímně? Že chci mít navrch?

PM: Berte to tak, že pokud je to správný partner, pochopí to. I on uvítá, že bude hned od začátku jasno.

Pokud ne a bude vás tlačit do rovného poměru podílů ve firmě *i na rozhodovacích právech*, nejděte do toho. Je naprosto v pořádku, že v tom nejste oba půl na půl.

Pokud už musíte nebo chcete podnikat s jakýmkoli partnerem, musíte k tomu mít důvod. Ten partner vám musí být něčím prospěšný, a proto si hned na začátku

pojmenujte a určete své role ve firmě a s tím i rozhodovací pravomoci a podíly.

Pokud vám to bude připadat složité, pomůže dobrý poradce nebo právník, sepíšete vyrovnanou a oboustranně výhodnou zakladatelskou listinu nebo dohodu společníků či akcionářů. Je to dobré řešení, pokud chcete či musíte mít partnera, společníka.

Pokud ale existuje sebemenší možnost podnikat sám, mít svou firmu stoprocentně v rukou, je to optimální.

R: Jak ale potom budu s tím partnerem moci spolupracovat?

PM: Jednoduše. Uzavřete s ním smlouvu o spolupráci, zprostředkování nebo o dílo a dohodnete si podíl na zisku.

Domluvíte se, že spolu budete spolupracovat, dokud to bude oběma stranám vyhovovat. Když vám to vyhovovat přestane, jednoduše smlouvu vypovíte. Vašeho podílu ve firmě se to nijak nedotkne, máte stále stoprocentní rozhodovací pravomoci.

Je to důležité téma. Poměrně často za námi přicházejí klienti, že jim společník vybral z účtu všechny peníze a nyní nekomunikuje. Chtějí firmu zrušit, ale protože ji vlastní jen z padesáti procent, valná hromada není usnášeníschopná. Řešení pak není snadné a je třeba se v takovém případě se společníkem skutečně dohodnout.

Často vystupujeme jako prostředníci a dohodu a likvidaci firmy pak zabezpečujeme, ale ne vždy se to podaří.

R: Minimálně mě jste tedy dokonale přesvědčil, že je lepší držet své podnikání pevně v rukách. Pravidlo číslo sedm je jaké?

PM: *Stanovte správnou cenu zahájení svého podnikání!*

Představte si, že se rozhodnete začít podnikat v restauračním oboru a koupit už fungující restauraci. Ta má svou pevně danou polohu, kapacitu kuchyně i míst k sezení a u baru.

Vy máte vlastní finanční prostředky jen ze třiceti procent a ostatní si půjdte půjčit do banky. Ručit budete kupovanou restaurací, svým rodinným domem ve městě i chalupou na horách. Banka vám půjčí do 70 % hodnoty vámi zastaveného majetku.

Dosavadní ekonomické výsledky restaurace nejsou příliš příznivé, ale vám se líbí její architektura, a proto souhlasíte i s cenou, která neodpovídá ekonomickým výsledkům. Jednoduše přeplatíte a myslíte si, že to zvládnete, když zvýšíte návštěvnost o 50 %, budete lépe vařit a zvýšíte ceny.

Jenže to je samozřejmě špatně. Realita může být jiná a to je velké riziko. Kapacitu kuchyně ani počet míst k sezení bez dalších značných investic nezvýšíte a lokalitu umístění restaurace nezměníte. Navíc může dojít například ke krachu výrobního podniku v sousedství, ze kterého k vám chodilo denně 60 % zákazníků na obědy.

R: Dá se i toto riziko nějak ošetřit?

PM: Opět poměrně snadno. Nenechat se přemoci podnikatelskou euforií a spolehnout se na zdravý selský rozum.

Nespoléhejte na předložená čísla od prodávajícího a nejprve si je ověřte. Třeba si tu restauraci vezměte na rok do pronájmu. Snažte se navázat kupní cenu na budoucí výnosy a dohodnout si splátky. A určitě zapomeňte na ručení bance vlastním rodinným majetkem.

R: Pojdme tedy na pravidlo číslo osm.