KROTITEL
RIZIK PODNIKÁNÍ
ZASAHUJE

Vladimír John

MERIGLOBE ADVISORY HOUSE

2019

Vydavatel © 2019
MERIGLOBE ADVISORY HOUSE s.r.o.

Copyright © 2019
MERIGLOBE ADVISORY HOUSE s.r.o.

ISBN 978-80-906944-1-5

Odhalená pravda
o rizicích podnikání

Vladimír John

KROTITEL RIZIK PODNIKÁNÍ ZASAHUJE

10 PŘÍBĚHŮ PODNIKATELŮ, KTERÉ SE SKUTEČNĚ STALY

MERIGLOBE
ADVISORY HOUSE

OBSAH

Úvod 7

Příběhy

1 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v autosalonu** 9

2 Krotitel rizik podnikání zasahuje **ve zlatnictví** 33

3 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v kamnářství** 53

4 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v prodejně stavebního materiálu** 73

5 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v prodejně zbraní** 95

6 Krotitel rizik podnikání zasahuje **ve zdravotnické klinice** 117

7 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v lahůdkářství** 137

8 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v hotelu** 157

9 Krotitel rizik podnikání zasahuje **v restauraci** 177

10 Krotitel rizik podnikání zasahuje **ve výrobě nábytku** 196

Závěr 219

ÚVOD

Proč jsem napsal tuto knihu

Pokud mou tvorbu alespoň trochu sledujete, pak víte, že píšu knihy i scénáře pro audio rozhovory v rámci jednoho velkého cyklu ***Odhalená pravda o rizicích podnikání****. Může se zdát, že se nejedná o na první pohled vysoce atraktivní téma, nicméně čím více jsou rizika podnikání ignorována či tabuizována, tím více je podle mého názoru potřeba o nich mluvit, psát a vzdělávat se v této oblasti, protože jen tak můžeme dosáhnout skutečného* ***úspěchu v podnikání****.*

Rizika podnikání, jako téma, mohou na první pohled klamat svou zdánlivou složitostí. Opak je však pravdou, zpravidla se jedná o věci lehce uchopitelné, na které ve výsledku stačí **zdravý selský rozum**. Důležité ovšem je umět se na danou problematiku správně dívat, a právě k tomu vám mohou má díla napomoci.

Zcela konkrétně a prakticky totiž popisují, kde všude se různá podnikatelská rizika skrývají a jak je rozpoznat či jim dokonce předcházet. K jejich popisu využívám jednoduchý jazyk a formátem rozhovorů či příběhů, které se v této knize blíží až k beletrii, se tak snažím oslovit co největší počet

čtenářů – podnikatelů. Ať už začínajících, nebo zkušenějších. Nejedná se o žádné složité učebnice, a přesto je v nich srozumitelnou formou předáváno užitečné know-how mé dlouholeté práce s klienty a jejich firmami.

V této knize najdete deset příběhů, které jsem pro vás pečlivě vybral a které se skutečně staly. Se svými klienty jsem jich za více než 20 let poradenské praxe po celé Evropě zažil mnohem víc, proto jsem se snažil je v knize sestavit tak, aby popisovaly **co nejširší škálu podnikatelských problémů a jejich řešení**. U některých si možná budete říkat, že to je tak absurdní, že se to nemohlo stát. Ubezpečuji vás, že vše, co budete číst, je pravdivé a nic jsem nemusel přibarvovat, ani dramatizovat.

U uvedených příběhů není podstatné, v jakém oboru se podnikateli daný problém stal. **Podnikatelská rizika platí napříč různými oblastmi podnikání**, stejně jako se velmi podobají i způsoby jejich řešení. Vždy jde o podstatu chyby, kterou podnikatel udělal či dopustil, a způsob, jak mu z nepříznivé situace pomoci. A ten může být aplikovatelný na kterýkoliv obor, maximálně s drobnými nuancemi.

Věřím, že vám tato kniha pomůže nalézt odpovědi na otázky, jak podnikat správně či jak řešit nepříjemné situace, ale především vás bude bavit. Stejně jako samotné vaše podnikání. Ať vypadá jakkoli složitě, nikdy ho nenechte zvrtnout v trápení či vaši noční můru. Vždy pro vás musí zůstat tím, co vás baví a přináší vám radost a uspokojení. Každá situace, i ta sebezapeklitější, má řešení. A právě o tom se vás budu snažit přesvědčit v následujících příbězích.

1 KROTITEL RIZIK PODNIKÁNÍ ZASAHUJE v autosalonu

V případě společníků někdy dojde k situaci, kdy je pro obě strany další spolupráce nemožná. Zpravidla pak nastanou problémy s dělením společného majetku a nezbývá, než si k tomu přizvat odborníka.

Pro ukázkový příklad podnikatelského rozvodu jsem si zaletěl do Budapešti, kam mě pozvali Mátyás a Péter, spolumajitelé sítě autosalonů. Po letech se rozešly jejich představy o vedení a správném směrování firmy a ve společném podnikání už dál nedokázali pokračovat. Navíc je trápily finanční potíže.

Při zjišťování zdravotního stavu jejich firmy jsem narazil na mnoho chyb, kterých se za léta podnikání dopustili. Jaké byly a jak tenhle multimilionový rozvod dopadl?

Vzduch v zasedací místnosti ve chvíli, kdy do ní vstoupili oba spolumajitelé, citelně ztěžkl. Péter mi přátelsky stiskl ruku a Mátyás připojil i milý úsměv, vůči sobě však byli viditelně rezervovaní.

Jejich pozvání mě opravdu překvapilo. Znal jsem je bezmála pět let, od doby, kdy s pomocí naší firmy zakládali zahraniční společnosti a zkoušeli expandovat do Evropy s prodejnami

náhradních dílů do aut. Nechápal jsem tedy, proč se až teď dozvídám, že se s problémy potýkají už více jak dva roky.

„Popište mi vaši firmu, ať si trochu oživím paměť. Kolik máte provozoven?“ požádal jsem je na úvod. I z toho, jak budou o své firmě mluvit, se dá poznat hodně.

„Vlastníme čtyři autosalony, ve kterých na základě dealerských smluv prodáváme několik značek nových aut. Mívali jsme jich šest, ale dva jsme museli pustit. Síť provozoven budujeme už více než 20 let. Nejdřív jsme na to byli čtyři, ale dva společníci se později vezli a chodili si do firmy jen pro peníze,“ uvedl mě do situace Mátyás a dodal: „Po deseti letech nás to přestalo bavit. Nabídli jsme jim, že od nich podíly odkoupíme.“

„A přistoupili na to?“ zajímalo mě.

„Jen jeden,“ přispěchal s odpovědí Péter, aby ho společník opět nepředběhl. „Takže se původní skladba změnila ze čtyř na tři rovné díly.“

Hned jsem viděl první obrovskou chybu. „Volili jste ty **nejhorší formy vlastnictví firmy, tedy rovnými díly**. Jistě i teď máte poměr 50 na 50,“ odhadl jsem správně. „Jak a kdy jste se vypořádali s třetím společníkem?“

„Ten odešel před dvěma lety. Tajně koupil konkurenční autosalon a začal nám přetahovat zákazníky,“ přiznal Mátyás s tím, že je dokonce vydíral výhrůžkami o zveřejnění interních informací o jejich podnikání. „Jeho vyplacení nás finančně totálně dorazilo.“

„A kromě toho taky obchodně! Povedlo se mu totiž ukrást nám největší klienty, kteří u nás nakupovali i servisovali svoje vozové parky,“ přikývl Péter. Dva pronajaté autosalony museli úplně zavřít a nechat si pouze čtyři ve vlastnictví jejich s.r.o.

„Jedna z příčin vašich finančních problémů je tedy jasná, říkejme jí třeba **hodně drahý zlatý padák pro dva bývalé společníky**. Jak to máte vy dva mezi sebou?“ uhodil jsem na ně rovnou. Nemělo smysl chodit kolem horké kaše.

Oba sklopili zrak ke špičkám svých bot a nakonec se slova ujal Péter: „Upřímně, žádná sláva. Jak jste to poznal?“

„Léta praxe,“ pokrčil jsem rameny. Napětí mezi nimi bylo přímo hmatatelné.

Mátyás jeho slova potvrdil. „Zkusili jsme snad všechno, aby se to urovnalo, ale už to fakt nedáme.“

Za celou dobu se na sebe ani nepodívali. „Chcete spolu ještě vůbec dál podnikat?“ zeptal jsem se na rovinu.

„Už vlastně ani ne,“ připustil Péter, „nemůžeme se shodnout na žádném řešení.“

„Pokud se chcete podnikatelsky rozloučit, musíte najít řešení, přijatelné pro obě strany. Zkusím vám s tím pomoci,“ přislíbil jsem.

„Máme tu oba zaměstnané rodiny a ručíme bankám celým svým majetkem. Nezvládáme to rozmotat,“ povzdechl si Mátyás.

„Takže ani sami nevíte, v které bance jste co podepsali? Jaký ručitelský závazek, jakou směnku?“ To by představovalo celkem slušný problém.

„Smlouvy ke všemu samozřejmě máme,“ uklidnil mě, „ale vlastníme čtyři autosalony, tedy čtyři nemovitosti a spoustu dalšího majetku, není jednoduché se v tom vyznat.“

„A taky jde o to,“ doplnil ho Péter, „že neumíme jednat s bankami. Sami nevíme, jak se k dělení majetku postavit, tak jak to můžeme vysvětlovat v bance?“

Ve stavu, kdy ve všem viděli problém, by těžko sami našli nějaké konstruktivní řešení. „Nad mechanismem rozvodu jste už přemýšleli?“ zeptal jsem se poté, co i Mátyás potvrdil, že od sebe jít chtějí. V tom jediném měli jasno oba. Mé otázce ale nerozuměli.

Upřesnil jsem tedy: „Buď si jeden z vás nechá celou firmu a druhý si odnese peníze, nebo se dohodnete na rozdělení majetku i závazků. Například si každý z vás nechá dvě provozovny,

tedy dva autosalony se vším, co k nim patří," předložil jsem jim alternativy.

„Co se týká mě a mojí rodiny, rozhodně nechceme s podnikáním končit. Rádi bychom něco vybudovali pro svoje děti," měl Péter jasno.

„U nás je to naprosto stejné," přidal se Mátyás.

„Tak se dejme do práce." Začal jsem se shánět po tužce a papíru.

„Nebudeme si raději dělat poznámky do počítače? Můžu zavolat asistentku a ona nám udělá zápis," chystal se Mátyás sáhnout po telefonu.

„Čí je to příbuzná?" zarazil jsem ho.

„No, chodí s mým synem," přiznal.

„K tomu zaměstnávání příbuzenstva se ještě později dostaneme," naznačil jsem s přísným pohledem. „Dejme teď přednost tužce a papíru. Přece nechcete, aby se po celé firmě vyprávělo to, co tu budeme řešit." To uznali, a tak jsem mohl pokračovat. „Jako první se zaměříme na vás dva, tedy na dva obchodní partnery, kteří mají rovný díl ve společné firmě," začal jsem se zcela logickým krokem.

„Proč na nás?" nechápal Péter. „My jsme přece předběžně dohodnutí."

„Teď možná, ale co zítra, za týden, za měsíc? Nerad bych, abyste mi každou chvíli volali, že se zas a znovu nemůžete shodnout," dobře jsem věděl, jak často se to stává, a oni dva rozhodně nevypadali na výjimku. „Musíme dát vaši dnešní dohodu na papír. Na smlouvu o rozdělení firmy nebo majetku je však před námi ještě moc práce. Začal bych dokumentem, který by mezi sebou měli mít sepsaný všichni, kdo vlastní společnou firmu, bez rozdílu výše podílů. **Máte uzavřenou dohodu společníků?**" Odpověď jsem samozřejmě znal předem.

„Já o ničem takovém nevím," nepřekvapil mě Mátyás.

„Co to je za dohodu?" zeptal se Péter stejně nechápavě, a mou domněnku potvrdil.

„Dokument, ve kterém je uvedeno, co nastane a kdo bude rozhodovat ve sporných otázkách, pokud jako společníci ztratíte v budoucnu sílu se dohodnout. V podstatě si písemně podložíte už v dobách dobrých, co bude v časech zlých," vysvětlil jsem oběma. „Mělo by tam být napsáno všechno, co souvisí s vaším společným podnikáním. Také, co má každý z vás ve firmě na starosti a za co nese odpovědnost. V jakém poměru ponesete náklady a v jakém se budete dělit o zisk. U vás předpokládám, že to bude padesát na padesát," počkal jsem si na jejich kývnutí a pak pokračoval. „Měli byste se domluvit, na jak dlouho se dohoda uzavírá, a co bude, až její platnost vyprší. Jestli se například automaticky prodlouží. Velmi důležité je, jak budete postupovat, když jeden z vás bude chtít podnikání ukončit a svůj podíl odprodat. Předpokládám, že ten druhý bude mít předkupní právo, a pak je důležité se dopředu dohodnout, z jakých ukazatelů bude vypočítána kupní cena celé firmy nebo její části."

„My už jsme ale přece v tuhle chvíli dohodnutí, že si firmu rozdělíme," připomněl tentokrát Mátyás.

„Dnes ano, ale během jednání se může cokoli zkomplikovat. Změníte názor, nebo se zaseknou vaše financující banky a budete to spolu muset ještě nějaký čas táhnout," předestřel jsem možné varianty, aby se předešlo případným zbytečným sporům. „V dohodě společníků si můžete například sjednat, že když se při řešení nějakého problému nebudete schopni dohodnout během minimálně dvou po sobě jdoucích jednání, rozhodne za vás rozhodčí výbor," objasnil jsem jim doporučený postup.

„A kdo by v něm měl být?" zajímalo Mátyáse.

Vysvětlil jsem jim, že v daném případě si každý z nich může například určit dvě osoby, kterým důvěřuje a které ovládají danou problematiku, a ty za něj budou v případě sporu jednat a hlasovat. „Může to být také jen jeden samostatný a nezávislý

mediátor, kterého si opět určíte dopředu. Samozřejmě někdo, kdo umí řídit firmy, rozumí právním aspektům a nejlépe má i ekonomické povědomí," nabídl jsem i alternativu.

„Pomůžete nám tu dohodu společníků připravit?" připustil Péter, že by jim vyřešila podstatnou část trápení.

Samozřejmě jsem souhlasil, že společně s právníkem připravíme její optimální znění, a rovnou přešel k dalšímu bodu ohledně zaměstnanců. „Kolik jich máte a kolik z nich je v příbuzenském poměru s někým z vás?" Mátyásova odpověď, že z celkem 120 jich je asi polovina v administrativě, mě šokovala. „Děláte si ze mě srandu? Kdo v téhle firmě vydělává? Předpokládám, že v kancelářích budou hlavně rodinní příslušníci..."

„No, oba jich tu máme asi po patnácti. Manželky, děti, sestřenice, bratrance i jejich děti, a kolega tu má i rodiče. Jo, a ještě ta synova přítelkyně," vypočítával Mátyás.

Položil jsem tužku, opřel se do židle a oba pány si nesouhlasně změřil. „To myslíte vážně? Takže nějaká korekce zaměstnanců, předpokládám, nepřichází v úvahu, protože byste se poprali. Je to tak?"

Že se nepletu, vzápětí zahanbeně potvrdil Péter. „Stejně byste na to přišel, takže na rovinu přiznám, že někteří z nich sedí na uměle vytvořených židlích." Že nikdo nesleduje výsledky jejich práce, bylo nabíledni.

„Páni podnikatelé, **dejte si to do čísel a velmi snadno zjistíte, jaké částky měsíčně vyhazujete oknem. Mzdy, odvody, pojištění, režie...**" Nikdy jsem nechápal, jak si tak neuvěřitelně zbytečné náklady dokáže úspěšný podnikatel obhájit.

„Situace nikdy nebyla tak špatná, abychom s tím museli něco dělat," připustil Mátyás a na mou otázku ohledně zaměstnaneckých bonusů jen mávl rukou. „Mají jenom třináctý plat a většina služební auto."

„Třicet lidí z kanceláří má auto, aby s ním jeli z práce domů a ráno do práce a o víkendu na chalupu?" zhrozil jsem se.

„V podstatě, ale služební referentská auta mají skoro všichni zaměstnanci. Celkem máme 110 aut," upřesnil Péter. „Jsou to velké náklady, ale přece jim je nemůžeme vzít."

Nevěřil jsem svým uším. „Nejste státní podnik ani charita! Jste soukromá firma, která si musí pečlivě hlídat náklady a tvrdě bojovat s konkurencí o každý forint zisku. Když se dnes rozhodnete, zítra vyberete 20 nejnovějších aut, vytvoříte **sdílený vozový park** a pravidla pro užívání referentského auta, a je to! Ostatní okamžitě prodáte a získáte hotovost na úhradu závazků. Nikdo mimo vás dvou si nebude vozit zadek z práce a do práce. Od čeho je městská hromadná doprava? Něco jiného je používat auto na vydělávání peněz, cestu za zákazníkem či dodavatelem, to bych bral. Ale tohle je naprosto zbytečné," pěnil jsem.

„Mnohokrát jsme o tom mluvili, ale jeden z nás vždycky nesouhlasil," připustil Mátyás s tím, že banky už na ně začínají tlačit. „Měli bychom s tím něco udělat."

„Ne měli," zvýšil jsem hlas, „musíte s tím něco udělat okamžitě! Jinak se hned seberu a odjedu," zvedal jsem se ze židle, ale Péter mě zarazil se slibem, že se do toho hned zítra pustí. „Takhle přece nemůžete podnikat!" pokračoval jsem. „Když už máte tak silně vyvinuté sociální cítění, co je podle vás lepší? Propustíte polovinu zaměstnanců a firma bude žít dál, nebo teď nikoho nepropustíte a firma zakrátko zkrachuje a na dlažbě budou všichni?" Oba mi dali za pravdu, a tak jsem si bod ohledně zaměstnanců mohl téměř škrtnout. „Než to ale udělám, zeptám se vás, **jak hodnotíte efektivitu práce svých zaměstnanců**."

Nepřekvapilo mě, že nijak. „A to je další velká chyba. Rozhodně si vytvořte systém jejich hodnocení. Každý vám musí vydělat alespoň 3× tolik, než mu vyplatíte na mzdě a všech souvisejících poplatcích včetně režií. A do toho počítejte nejenom služební auto a kafe, ale taky nájmy, energie, marketing,

telefony – prostě kompletní náklady na provoz. Musíte se taky naučit efektivně korigovat počet zaměstnanců s křivkou čistého zisku. Nikdy nesmíte dopustit situaci, kdy budete projídat majetek na úkor zbytečných lidí. Rozumíte mi?“

Pokorně sklopili oči a souhlasili. Nešetřil jsem je, oni takovou sprchu evidentně potřebovali už dávno.

„Je to vaše firma a vy si s ní můžete dělat, co chcete. A já to s vámi myslím dobře.“ Abych je nechal chvíli oddechnout a vstřebat to, navrhl jsem, že se půjdu projít po areálu. „Zjistím z pohledu nezávislé osoby vady a chyby v běžném provozu, promluvím si s některými zaměstnanci a pak vám řeknu, co jsem zjistil. Pokud budete chtít, vezmete si z toho ponaučení a zjednáte nápravu. Pokud ne, necháte to tak. To už bude jen na vás.“

Když jsem požádal, aby mě areálem provedla třeba finanční ředitelka, tvářil se Péter velmi skepticky.

„Mě se ten nápad líbí,“ byl Mátyás opět v opozici a ihned pro ni vyrazil.

Tušil jsem, co mě v terénu nejspíš čeká, ale chtěl jsem se přesvědčit na vlastní oči.

—■—

Když jsem se vrátil, seděli tam oba zkroušeně jak zmoklé slepice a byli hodně nervózní.

„Musím říct, že z finanční ředitelky, ačkoliv asi jediná ze všech kancelářských myší s vámi není v příbuzenském vztahu, jsem cítil nebývalou loajalitu,“ začal jsem od toho příjemnějšího, ale vzápětí jim předhodil jejich charakteristiku, na níž se shodli téměř všichni ostatní zaměstnanci. „Jste sebestřední a hádáte se i před nimi. Nejste schopni se dohodnout v podstatě o ničem, ať je to banalita, nebo zásadní věc. Tím trpí úplně všichni vaši zaměstnanci. Nevědí totiž už dlouho, kdo

je jejich opravdový šéf. Jeden dá pokyn a druhý ho záhy změní. Víte, jak se tomu říká?“ vychutnával jsem si je.

„Ono to má nějaký speciální název?“ nedovtípil se Péter.

„Ano,“ sledoval jsem jejich napětí, co ze mě vypadne. „Bordel! A když k tomu přičtu, že ta půlka zaměstnanců, které tu držíte pro jejich příjmení a krásné oči, z vás má srandu, tak naprosto nechápu, že jste to zvládli táhnout takhle dlouho.“

Evidentně je to ani nepřekvapilo.

„Nejhorší na tom je, že toho vaši zaměstnanci patřičně zneužívají,“ nešetřil jsem je. „Když potřebují nějaké rozhodnutí, jdou za tím, kdo je z jejich pohledu hodnější. Vy sami jim svým chováním děláte prostor ke šmelinám a flákání.“ Výčet zjištěných faktů ale zdaleka nebyl u konce. „Může to vypadat jako prkotiny, ale dokážou vám z kapes vyhazovat hodně zajímavé peníze.“

„Například?“ zajímalo Mátyáse.

„Zákazník vchází do servisu přes vylitý motorový olej. Není ho tam moc, ale je tam,“ uvedl jsem příklad a vysloužil si Péterovu námitku, že to je přece nemůže stát velké peníze. „Vžijte se do kůže zákazníka,“ konfrontoval jsem ho. „Příště, až se mu rozbije auto, v mozku se mu probudí informace, že pokud si nechce zlomit nohu, měl by jet do jiného servisu, kde mají u vchodu čisto.“

Samozřejmě o tom takhle nikdy nepřemýšleli. Přidal jsem tedy jednoduchý příklad. „Když půjdete k zubaři, který je sice levný a odborně zdatný, ale v čekárně má spoustu prachu, na stole ušmudlané časopisy a na stěnách potrhané plakáty, půjdete k němu, nebo navštívíte raději toho, který má všude pořádek, ale vyšší ceny za odborné zákroky?“

Péterova reakce nepřekvapila nikoho z nás: „Samozřejmě bych dal přednost čistotě.“

„**Základní vjem zákazníka začíná čistotou a příjemným prostředím**.“ Přidal jsem k dobru ještě zážitek s recepční,

která přiděluje zákazníky jednotlivým servisním technikům. „Musíte ji poučit, jak se k zákazníkům chovat.“

„A jé. Co zas vyvedla?“ obrátil Mátyás oči v sloup.

„Možná vám to bude opět připadat jako banalita. Byla velmi strohá, žádný úsměv, žádné milé přivítání,“ podělil jsem se o to, co mě před chvílí praštilo do očí.

„Ona už je taková,“ mávl rukou. „Ale je náladová jen občas.“

„Musí být stále příjemná! Vždyť pracuje ve službách, proboha! S takovým přístupem nemá na svém místě co dělat. **Každý kontakt s vaším zaměstnancem musí být pro zákazníka potěšením**. Nemusí tam nutně sedět modelka s odvážným dekoltem, ale milá a ochotná obsluha, která musí svou oblast znát a vědět, co má dělat a říkat, aby byl zákazník spokojen,“ zlobil jsem se, dokud Mátyás neslíbil, že s ní promluví, a když to nepomůže, bude slečna muset z kola ven.

Byl jsem v ráži. „Když se zákazník rozhodne na opravu auta počkat, může to trvat i několik hodin. Měl by tedy mít možnost se zabavit, dívat se na televizi, číst čerstvý tisk, mít kde si dobít mobil nebo notebook. Také jsem si nevšiml, že byste tu měli zdarma připojení na internet, a to už je dnes samozřejmostí.“

„Máme,“ prohlásil Péter, ale vzápětí uznal, že cedulky s heslem na viditelných místech chybí.

„Celý obchod je o **detailech, o příjemném personálu a celkové empatii vůči zákazníkovi.** Snažte se vžít do jeho kůže a dopřejte mu pomyšlení, komfort i občerstvení tam, kde to nečeká. Překvapte jej něčím navíc, ono se vám to vrátí. Co by vám udělalo radost a přesvědčilo vás, že se do této provozovny chcete znovu vrátit?“ snažil jsem se je trochu zapojit.

„Tak k tomu mě třeba hned napadá, že musíme vybudovat lepší bufet se širší nabídkou,“ chytl se okamžitě Mátyás.

„Vidíte, ono to půjde,“ zaradoval jsem se. „A když pak zvýšíte ceny za servisní opravy, zákazník bude tak překvapený