

# PODNIKATELSKÉ KNOW-HOW V OTÁZKÁCH A ODPOVĚDÍCH

*Když jsem požádala **Jiřího Jemelku**, člověka, který se dlouhá léta zabývá poradenstvím pro podnikatele a firmy, o rozhovor, netušila jsem, s jakou zaníceností pro věc se setkám a že jeden rozhovor vydá na celé téma e-magu. Je to tak. Pan Jiří Jemelka toho ví hodně o podnikání a nebojí se se svými rozsáhlými zkušenostmi bez tajností podělit. S kým? S kýmkoliv z vás, kdo stojí o **pořádnou dávku podnikatelského know-how**. Dámy a pánové, před vámi je nejhlubší rozhovor v dějinách Starting Upu. Užijte si ho a načerpejte z něj pro své podnikání, co se jen dá.*

Zpovídala: Barbora Mazochová

## JIŘÍ JEMELKA



Ing. Bc. Jiří Jemelka je obchodník, marketingový specialista, odborník na růst a rozvoj firem, podnikatel, školitel, lektor a kouč v oblastech management, prodej, marketing a finance.

Je zakladatelem společnosti [J.I.P. pro firmy s.r.o.](#) zaměřené na zvyšování produktivity v obchodních i výrobních firmách.

Poradenství se věnuje přes 10 let.

## DO HLUBIN PODNIKÁNÍ S JIŘÍM JEMELKOU...

### JAKÁ BYLA VAŠE CESTA K PODNIKÁNÍ?

Rád bych řekl, že jednoduchá a přímočará, ale nebyla by to pravda. Ještě ve 20 letech jsem měl **úplně jiné představy o životě**. Hrál jsem vrcholově hokej, zahrál jsem si pár zápasů v extralize za Zlín. Jenže pak přišly zdravotní problémy a hokejová kariéra byla téměř ze dne na den „v kýblu“. Zažíval jsem obrovskou prázdnotu a nevěděl jsem, jak ji zacelit. Přestože jsem v té době studoval vysokou školu ekonomickou v Ostravě, přišlo mi, že následující dva roky jsem probloumal chozením od ničeho k ničemu.

Do té doby jsem mimochodem **nebyl žádný velký čtenář**, což sehrálo mimochodem velmi důležitou roli v dalších letech. Jestli jsem všehovšudy přečetl jednu knihu, bylo to hodně.

Zhruba ve věku 22 let se mi dostala pod ruku kniha, kde jsem se dočetl, že kdo se chce naučit komunikovat a obstát v životě, měl by si zkusit práci v obchodě. Přijal jsem tuto myšlenku za svou a **začal hledat práci obchodníka**. Nikdo mě nechtěl. Vysokoškolský student bez praxe, bez brigád, bez zkušeností.

Po dlouhých měsících zasílání životopisů, pohovorů atd. se shodou okolností objevily na stole dvě konkrétní nabídky práce. Jedna byla pro softwarovou firmu, která mi nabízela auto, příjemný základní plat plus bonusy a prémie, samozřejmě notebook, telefon. Druhá firma, která se zabývala vzděláváním manažerů, obchodníků, podnikatelů, mi nenabízela de facto po materiální

stránce nic. Pouze provize. A velice přesvědčivý příslib, že mě naučí obchodovat. Přírozenost mě táhla k tomu, abych kývl na první nabídku. Intuice velela jinak. I selský rozum, který mi říkal, že jsem se přece **chtěl v obchodě naučit komunikovat** a dozvědět se něco o tom, jak zvládat život, mě vedl k tomu, abych kývl na druhou nabídku. Šel jsem do té vzdělávací firmy. Považuji to za jeden z okamžiků v mém životě, kdy se tak říká láme chleba.

Začal jsem se „pulírovat“ v obchodě opravdu od píky a naprosto nic jsem neměl zadarmo. Celou tuto zkušenost zraní jsem později popsal v knize, kterou jsem pojmenoval „Prodej, dřina nebo hra“. Řekl bych, že zbytek je historie. Ale i ta je velmi bohatá a hrbolatá. Zejména ta část, kdy jsem hodně **dlouho hledal odvahu skutečně naplno začít sám podnikat**.

Pokusy byly už ve 24 letech, ale vždy jsem se po nějakém období stáhl a hledal bezpečnější cestu. V mých 27 letech se událo několik velmi zásadních věcí. Jednak jsem zažil vnitřní obrácení a stal jsem se praktikujícím katolíkem. A jednak jsem se setkal s mladou podnikatelkou, která měla cca. 23 let, moc ji to nešlo, ale byla mi sympatická svou **odvahou pustit se do podnikatelských vod**. Taky mi nešlo na mužské ego, že ona jako mladá a

křehká (což opravdu byla) žena má víc odvahy než já. Svým způsobem mě to zahanbovalo. Teprve ve svých 29 letech jsem se rozhodl definitivně **spálit všechny mosty bezpečí a jistoty**.

Skočil jsem rovnýma nohama do podnikání s tím, že jsem si v hlavě říkal, že není cesta zpět. Pouze jeden směr, možná dramaticky řečeno, „jednosměrná jízdenka“. V té době jsem měl už hodně zkušeností s prací

v byznysu pro jiné – jako obchodník, manažer, školitel. Přemýšlel jsem, **co nabídnout a komu, kde je mezera na trhu a kde se toto vše prolíná s mými zkušenostmi** a „hřivnami“. Rozhodl jsem se pro ne příliš známý obor v našich krajích – revitalizace firem.

Velké poradenské firmy sice nabízejí revitalizace a restrukturalizace podniků, ale řekl bych, že to je tak

říkajíc „vyšší liga“, za úplně jiné peníze. Naše společnost se soustředí na malé a střední podniky s českým kapitálem, tj. zaměřujeme se na české podnikatele. Těm se snažíme **pomáhat uspět v jejich byznysu**. A bez ohledu na náš úspěch důsledně držím cenovou politiku tak, aby naše služby byly stále malým a středním podnikům cenově dostupné.

Začínal jsem s menším dluhem do 100 tis.Kč. První dva měsíce jsem den co den intenzivně piloval marketingové materiály, webové stránky. Další dva měsíce jsem chodil po schůzkách, které jsem si sjednával. **Čtyři měsíce práce do prázdná**, relativně bezvýsledného úsilí. V pátém měsíci přišel průlom, první dva klienti.

Pokud se však vrátím k otázce, která padla, a měl bych to říct jednoduše... do podnikání mě to od skončení hokejové kariéry strašně táhlo, ale neměl jsem odvahu „praštit“ do toho naplno. Trvalo to víc jak 8 let, než jsem tu odvahu definitivně našel. Říká se, že **zkušenost je sdělitelná, ne však přenositelná**. Rád bych svou zkušenost sdělil a povzbudil tak tímto sdělením alespoň některé. Zejména ty, koho to do podnikání táhne, aby se nebáli začít. Zvlášť když jsou mladí. Někdy je to velmi důležitý moment – překonat ten strach ze skoku do neznáma.



## CO VŠECHNO PRO VÁS PODNIKÁNÍ ZNAMENÁ?

Mám takový pocit „that´s it!“. Jsem přesně tam, kde mám být, dělám přesně to, co dělat mám. Skoro bych ani nemluvil o seberealizaci jako spíše o **pocitu vděčnosti a naplnění**, že jsem objevil své „hřivny“ a naplno je využívám. Jeden americký prezident řekl něco v tomto smyslu: „Kdo je ochoten obětovat svou svobodu pro získání většího pocitu bezpečí a jistoty, nezaslouží si nakonec ani svobodu, ani bezpečí či jistotu.“ Já jsem **obětoval v jistý čas bezpečí a jistotu**.

Obrazně řečeno – neberte mě prosím doslova – já cestu podnikání vnímám jako výměnný obchod: na začátku jsem se vzdal bezpečí a jistoty. Rozhodně nemůžu říct, že jsem za to zejména v prvních letech života podnikání získal svobodu. Bral jsem vše, co se děje, jako nezbytný proces zrání, snažil jsem se **co nejlépe sloužit klientům**, být jim prospěšný. Oni byli mými chlebovárci. Byl jsem na nich svým způsobem závislý.

Uplynul delší čas, a dnes mohu s klidným svědomím říct, že se **cítím v podnikání opravdu svobodný**. Že mi podnikání přináší svobodu. Od konce hokejové kariéry to trvalo víc než patnáct let, než jsem se dostal až

do tohoto dnešního „bodu“. Nechci ztratit hybnost či usnout na vavřínech. Proto považuji dnešní situaci za takovou pomyslnou nulu. A jdu tvořit „od nuly“ dál, byť dnešní „nula“ je mnohem příjemnější, než doslova a do písmene **„nula“ před 15 lety**.

Pokud jsem mohl od začátku podnikání tvořit, vymýšlet, být kreativní, hledat cesty, učit se, pak to bylo vše fajn, ale pořád to nebyla svoboda. **Financí jsem neměl nazbyt**. Zkušeností také ne. Svoboda se vyznačuje mimo jiné právem volit. Dřív jsem moc možností a voleb neměl. Vše bylo velmi napjaté. Dnes mohu stále projevovat onu tvořivost (podnikavost), o které tvrdím, že je vlastně základem podnikání, ale mám k tomu něco navíc. Kapitál a zkušenosti, které jsem díky podnikání vygeneroval, a které díky zpětnému investování do byznysu způsobují, že si **můžu víc dělat, co opravdu chci**.

Faktem je, že absolutně nesouhlasím s oněmi moderními myšlenkami typu „odejděte do důchodu mladí“. Jednak se ptám, zda pak člověk dokáže být opravdu dlouhodobě šťastný. A jednak si myslím, že pokud je ambicí člověka jít do důchodu mladý, pak

800 521 521  
www.kb.cz

## ZREALIZUJTE SVÉ PODNIKATELSKÉ SNY

### PROFI ÚVĚR START

- unikátní úvěrový program ve spolupráci s Evropským investičním fondem
- až 1 000 000 Kč se splatností do 5 let
- úroková sazba maximálně 9,9 % p. a.

NOVINKA PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



ve své podstatě není podnikatelem, ale hédonistou. Podnikatel dle mého názoru není žádný hédonista. V praxi je to často právě zcela naopak. Zažíváte vše, jen ne pocity uspokojení a štěstí. Tvrdá dřina a spousta rizik, to se s hédonismem moc neslučuje. Ale právě to je podnikatel. Je to člověk, který chce tvořit, objevovat „nové“, přinášet lidem užitek. De facto **z ničeho tvoří něco**.

A ano, za to vše nazpět získává... a je jedno zda finance, zkušenosti, vliv, vnitřní uspokojení, společenský status, klid ve svědomí, že udělal to nejlepší, co mohl, či cokoliv jiného. Pro mě je podnikání **obrovská lekce života**. Je o učení, o zodpovědnosti, vytrvalosti, ochotě otřepat se z porážek, je o ochotě znovu vstát, když už nemůžete a pokračovat dál, o bojovnosti, pracovitosti, lidské slabosti, s níž bojuji v sobě i kolem sebe, ale také o „tvrdém“ přemýšlení, o hledání cest, co a jak funguje, o zkoušení a testování, o pokusu a omylu.

A samozřejmě, podnikání je o lidech. O setkávání s nimi, o vytváření vztahů a vazeb s nimi, o hledání cest k nim. **Byznys není o penězích**, byť může někoho tento můj názor pohoršovat. Peníze jsou prostředek směny, jejímiž hlavními aktéry jsou lidé. Ti rozhodují, ti se nějak chovají, ti něco chtějí. **Byznys je o lidech**. Vyjednejte dobré

podmínky obchodu, uspokojte lidi, a peníze budou následovat.

Ze začátku, ještě coby obchodník, jsem byl dost solitér. Posledních 15 let se stále více a více učím o tom, jak důležité je **dělat byznys se správnými lidmi a pro lidi**. Je to základ, mít správné lidi jak na straně spolupracovníků, tak na straně zákazníků. Dobře si vybírám, s kým dělám byznys. **Každý člověk nemůže být mým spolupracovníkem, každý člověk se nehodí ke mně jako můj zákazník**. Hledám si svou cestu k těm správným lidem na straně klientů i na straně spolupracovníků.

Udělal jsem zkušenost, že je to vše o lidech a o dostatečném množství nabídek – četnosti hledání, a různorodosti kanálů, kterými oslovím jak ty správné klienty, tak ty správné spolupracovníky. Podnikání pro mě znamená setkávání s lidmi, kdy jim nabízím něco hodnotného a přesvědčuji je, že jsem tou pravou volbou pro ně. Skrze službu či produkt, které nabízím. Skrze svou osobu. To pro mě ve svém důsledku také znamená **obrovskou míru zodpovědnosti za to, abych důvěru těchto lidí nezklamal**. Nejde jen o dodržení slibů. Jde i o to, že někdy vnímám na své straně dočasné ztráty a oběti, které jsem ochoten podstoupit, abych dodržel své slovo, nepoškodil

svou pověst.

Warren Buffet tvrdí, že **trvá dlouhé roky vybudovat si jméno, ale stačí pár okamžiků, abyste o svou dobrou pověst přišli**. Tento fakt nedokáží žádné peníze vynahradit.

DALO BY SE Z VAŠÍ PRAXE ŘÍCT, ŽE JE NĚJAKÝ TYPICKÝ PODNIKATELSKÝ PROBLÉM – NĚCO, S ČÍM MÁ POTÍŽE VĚTŠINA PODNIKATELŮ A MALÝCH FIREM, NĚCO, CO VĚTŠINA DLOUHODOBĚ ZANEDBÁVÁ?

S lehkým pousmáním mě napadá, že všichni máme tak nějak trochu problém se svou hlavou, resp. s tím, co se v ní odehrává. Nejdříve máme **problém začít podnikat**. Pak máme problém zpracovat a zvládat neúspěchy, bojíme se jich, vyhýbáme se jim, považujeme za prohru, pokud neuspějeme – nebo **neuspějeme hned napoprvé**. Vnímáme to jako ponižující a odrazuje nás to, pokud se nám něco dlouhodobě nedaří (jedno jestli jde o hledání správného člověka na správné místo, funkční marketing, způsob profinancování nového projektu či cokoliv jiného). Pak, pokud se nám dlouhodobě něco nedaří, často v hlavách rezignujeme, s přesvědčením,

Proto považuji v podnikání závazky za „posvátné“ a dodržení slova za zásadní, ať mě to stojí aktuálně sebevíc. Vůbec si osobně myslím, že kvalitní podnikání je tak nějak obrazně řečeno spíše víc o hodnotách z 18. století a méně o hodnotách ze století 21.

že je něco zkrátka nemožné.

A nakonec, pokud uspějeme, máme **problém zvládnout peníze, moc, slávu**. Kolikrát jsme nejen slyšeli, ale na vlastní oči viděli pravdivost tvrzení „peníze ho zkazily“. Náš typický problém je uvnitř nás. Nejsme ochotni se stále dál a dál učit, rozvíjet, růst. Intenzivně se učíme jako děti, je to součástí naší přirozenosti – ta touha se učit. Ale jako dospělí? Je pro mě velkou inspirací každý podnikatel, který jde pořád dál, bez ohledu na úspěch či neúspěch či velikost podniku. Takovým příkladem byl třeba Tomáš Baťa, který založil s malým verpánkem v malé světničce něco, co vykvetlo

v gigantický podnik.

Víte, nejde podle mého názoru o to, **kolik miliónů v tržbách točíte**, nejde o to, zda jste živnostník či velkopodnikatel, jde o nastavení v hlavě. Podnikavý duch v člověku se nezapře a může se realizovat na úrovni jak světu neznámého živnostníka, tak na úrovni podnikatelských lídrů typu Bill Gates či Steve Jobs. Ve finále dle mého názoru nejde o to, jak velké sumy kolem mě lítají, ale o to, jak **věrně a svědomitě naplňuji svůj potenciál** a jak věrně a svědomitě tento svůj potenciál pomaličku a potichoučku posunuji. A každý máme jiné možnosti, jiné limity, kam až se můžeme posunout.

Nejsem si jistý, že všichni tak zvaně úspěšní podnikatelé jsou **skutečně šťastní a spokojení ve svém životě**. Ale člověk, který se dokáže sám sobě podívat ráno v zrcadle

do očí, který ví, že dělá, co je jeho maximum, žije podle svého svědomí, snaží se mít v rovnováze nejen práci a úspěch v byznyse, ale také normální život, rodinu, nějaký ten koníček a dobročinnost, z které aktuálně nic nemá, dle mého názoru na štěstí a spokojenost dřív či později natrefí.

Myslím si, že štěstí nemůže být nikdy cílem – tak ho nedosáhneme. Štěstí je vedlejší produkt toho, když člověk poctivě tvoří něco hodnotného pro druhé. Myslím si, že **základní problém je v naší hlavě**, v našich často nezdravých a pokroucených názorech, nepravdách a lžích, kterým věříme, ale které jsou ve skutečnosti nefunkční. Ano, mohl bych hovořit o tom, že typický malý podnikatel má problém s hospodařením ve financích, nedokáže se dobře prodat (marketing, public relation), nemá na nic čas (neb jak já říkám je takový supervýkonný desetibojař, pracuje od „nevidím“ do „nevidím“), má problém s tím, že žije v přesvědčení – a jeho každodenní zkušenost mu to potvrzuje – že vše zvládne nejlépe sám atd., atd.

Ale i toto vše souvisí na obecné úrovni s tím, že něco není dobře nastavené v hlavě. Proto bych se také chtěl vrátit k tomu, co jsem podotknul u první otázky... je dle mého názoru velmi důležité, abychom si **dělali dost času na četbu**. Na četbu kvalitních knih, žádný „second hand“, kdy někdo

od stolu napíše, co si myslí, že by mohlo fungovat. Kvalitní četba pro podnikatele jsou autentické životopisy podnikatelů, kteří uspěli, obchodníků, kteří uspěli, manažerů, kteří uspěli. Žádná teorie vysokoškolských profesorů – nic proti nim. Ale oni nepodnikali, neobchodovali, nevedli lidi v bouřlivých vodách podnikání. Neříkám, že od nich čist názory není zajímavé, ale času moc není, a pokud chcete být maximálně efektivní, s co nejvyšší výtěžností, čtete knihy praktiků.

A pak o tom přemýšlejte a **dávejte v hlavě prostor novým myšlenkám**, novým názorům. Neulpívejte na svých názorech či zkušenostech. Opět jedna rada od Warrena Buffeta: „Čtete životopisy podnikatelů, jsou to obři, na jejichž ramenou uvidíte dál.“ Tento jednoduchý citát je obrovská pravda. Když jsem začínal, neviděl jsem nic. Mohl jsem se **spoléhat na svůj selský rozum**, inteligenci, ochotu pracovat a další věci, ale jaksi jsem byl na úrovni dítěte v mateřské školce. Jakmile jsem začal číst knihy zkušených praktiků, okamžitě mě to katapultovalo z mateřské školky do vysoké školy podnikatelského života.

Shodou okolností nedávno na českém Forbesu vyšel článek o tom, jak jsou úspěšní podnikatelé vášnivými čtenáři. Jeden náš klient, který vede obrovský podnik s třímiliardovým obratem, o

sobě tvrdí, že je vášnivý čtenář. A tak bych mohl pokračovat dál. Čili typický problém nás živnostníků a podnikatelů je dle mého názoru v hlavě, **v úrovni zralosti** a způsobilosti nás samých k tomu, abychom plnili s kompetentností svůj účel na daných pozicích.

Nejsem si jistý, že všechny ty manažerské a podnikatelské vysoké školy chrlí jednoho úspěšného podnikatele za druhým. Možná by stálo za to udělat průzkum, kolik procent z celkové populace podnikatelů je z těchto akademických škol. Jsem přesvědčen, že většina podnikatelů přišla k podnikání úplně jinak, než akademicky přes vysokou školu podnikatelskou.

Z toho však také vyplývá, že člověk tak nějak nemůže být úplně připraven na výkon funkce „podnikatel“. Je to něco, co se stále dotváří, formuje a zraje v průběhu času, kdy podnikáte. A myslím si, že je dobré toto formování a zrání ovlivňovat ušlechtilým způsobem, jako je např. četba. Nebo rozhovory se služebně zkušenějšími „kolegy“ podnikateli.

Princip je však stejný – jako podnikatelé nejsme připraveni a kompetentní k výkonu své funkce. Učíme se plavat za pochodu. Tohle si ne každý přizná. Ne každý s tím něco dělá. A podle toho to pak někdy v praxi vypadá.



## JAKÉ OTÁZKY BY SI MĚL PODNIKATEL POLOŽIT, ABY DOKÁZAL FORMULOVAT OBCHODNÍ STRATEGII PRO SVŮJ PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR?

V rámci analytického nástroje, který používáme při vstupním auditu, jež předchází spolupráci s klientem, má naše společnost k dispozici více než stovku standardizovaných otázek, které následně pomáhají stanovit obchodní strategii.

Nechci odpovídat ani lacině, ani frázemi, ani tím, co je běžně známo. Proto nabízím čtenářům možnost, aby si o tyto otázky napsali na můj mail: [jiri.jemelka@jip-pf.cz](mailto:jiri.jemelka@jip-pf.cz).

Mohu stručně odpovědět, že je třeba si definovat, **co užitečného děláme**, tedy opravdu užitečného (což je doména toho, jak to vnímá klient, či potenciální klient, nikoliv jak to vnímá podnikatel), je třeba si stejně poctivě definovat, proč to, co užitečného nabízím, by zákazník měl chtít a konečně v třetím kroku, proč by to měl chtít ode mne (od mého podniku a ne od jiného).

V další části nastává chvíle přemýšlení a hledání cest, jak nejlépe a kudy všude (jakými kanály) mohu oslovit

své klienty. A jak to mimochodem udělat, aby poměr cost-efficiency, tedy poměr cena-výkon byl pro mě co nejvýhodnější. Mohu si dát billboard k cestě za 40.000,- měsíčně, pokud se mi ozve pouze 1 zájemce, mám poměr 1 zájemce, 40.000,- náklad. Pokud si dám inzerce do novin či na internet (banner), a bude mě to stát 10.000,- v nákladu, ozve se mi 5 zájemců, mám poměr výrazně nižší, tedy 2.000,- na získání jednoho zájemce (potenciálního klienta).

Tento proces **hledání cest, jak účinně oslovovat**, je vlastně jedním dílkem z onoho know-how, které je tak cenné pro většinu firem. Obnáší to totiž často složitý a dlouhý proces hledání a testování, pokusů a omylů. A to, jak jinak, stojí také peníze. A často nemalé. Také čas a spousta energie. Když jsem začínal podnikat, přes den jsem pracoval na dodávání služeb svým zákazníkům a po večerech a sobotách jsem pracoval na marketingu a „PR“. Ženě se to samo sebou nelíbilo. Navíc, tento proces hledání účinných způsobů oslovování zákazníků, pokud jste



profesionálové, nikdy nekončí.

Dnes znám účinné kanály oslovování svých zákazníků (marketingu, prodeje), ale po při těchto kanálech hledám neúnavně dál a dál nové, možná i lepší, možná stejně dobré, možná i méně výkonné, ale přesto zajímavé v poměru cost-efficiency. A tak bychom mohli pokračovat.

Pročež je třeba také pravdivě uvést, že **obchodní strategie je dokument stále živý**, stále dotvářející se, stále při ruce, před očima, stále s jasnými úkoly, termíny, zodpovědnými osobami, které skládají své účty

z plnění svých úkolů.

Mimochodem tvrdím, že dnes už není takový problém vyrobit, jako spíše prodat. A nebudeme si nic nalhávat, my, Češi, nemáme stále obchod v krvi tak, jako mají jiné národy. My jsme v 16. či 17. století, ale konec konců i za časů komunismu ve století 20. dělali všechno možné, rozhodně jsme však čile neobchodovali. To je náš problém Čechů, **neumíme se prodat**. Nemyslím tím, abychom byli tzv. „prodejní“.

Myslím tím, že ve své praxi potkávám mnoho firem, které mají dobré

produkty / služby, jsou zde kvalitní a schopní (ne všehoschopní) lidé, má to jednu chybu. Tyto firmy se nedokáží v prodeji, marketingu a public relations prosadit v přímém konkurenčním boji na trhu. Ne díky nižší kvalitě, tedy přesněji díky nižší kvalitě produktů, služeb, lidí, ale díky nižší úrovni (ano díky nižší kvalitě) přesvědčování klientů, potenciálních zákazníků, investorů či jiných zájmových skupin. Zkrátka neumí se prodat. A to je ten problém.

Obecně živnostníci, malé i střední firmy v rukou českých podnikatelů, **musí výrazně přidat v prodejních a marketingových schopnostech.** Neumíme se prodat (udělat velkolepé představení) jako firmy, neumíme prodat své výrobky a služby, šikovnost svých lidí. A to je škoda. Samozřejmě tento fakt není platný plošně a všeobecně, jsou české firmy, které umění prodeje zmistrovali, mají charismatické šéfy či obchodníky, ale stále jich je dle mého názoru žalostně málo. Máme coby Češi světu co nabídnout. Musíme být však výrazně lepší v prodeji!

To neznamená být za každou cenu agresivnější, ale zcela určitě aktivnější a kompetentnější. Kvalita se sama neprodá. Průměrný obchodník vám bude tvrdit, že je to vždy především o cenách. Ukazuje tak pouze svou nevědomost. Nerozumí svému řemeslu

(prodejce). Samozřejmě, že cena je důležitá a jak říká jeden obchodní partner – ano, cena je vždy téma k jednání.

Obchod je především o schopnosti navázat vztah a o schopnosti přesvědčit. V tomto smyslu je téma „cena“ až někde „x“tá v pořadí. **Neumíme navazovat vztahy**, neumíme přesvědčovat, ukazovat hodnotu a užitek spolupráce, tak to vše alibisticky kompenzujeme poukazováním na cenu.

Omlouvám se, ale je to směšné. Jeden z nejlepších obchodníků, jakého jsem kdy potkal, si doslova a do písmene tvoří ceny, jaké ho zrovna napadnou, dokáže ukázat kvalitu svých produktů svým klientům, dokáže si také získat lidi... jeho klienti platí o dobrých 20 % víc, než by platili u konkurence. Ne, nebavím se o pověstných „šmejdech“. Ostatně, pokud si koupíte Passata a ne Octavii, také platíte více, a to více méně za nic. Za značku? Kvalita je stejná.

Každý jeden obchodník v Česku, každý jeden podnik v Česku by se měl **stát značkou, za kterou si zákazník rád trochu málo navíc připlatí**, a hlavně, chce dělat obchod s vámi. To je umění prodeje!

## DAJÍ SE DEFINOVAT ZÁKLADY DOBRÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE NAPŘÍČ OBORY PODNIKÁNÍ?

Dají, jinak bychom nemohli mít v našem byznysu za sebou více než stovku nejrůznějších podniků z často zcela odlišných oborů podnikání. Opět však platí, co u předcházející otázky.

Velmi obsáhlé téma, pokud bychom ho měli projít trošku na úrovni a nenabízet laciné recepty na úspěch ve smyslu udělejte „za první“, „za druhé“, „za třetí“... a pak se úspěch dostaví. Velmi přínosné by mohlo pro čtenáře být prostudování pár knih od někoho, kdo se jmenuje Jay Abraham. Takový marketingový guru.

Podstatou je zapomenout na sebe a **totálně se soustředit na zákazníka.** To však většina firem neumí. Jen se podívejme na typické marketingové materiály firem. Všude jsou slova jako „my“, „naše společnost“, „dokázali jsme“, „umíme“ á ano, samozřejmě „my nabízíme“. Zkuste všechna tato vyjádření škrtnout a všude, kde jsou, je nahradit slovy „vy“, „pro vás“, „dokážeme vám“, „získáte“, „obdržíte“, „využijte“ atd. Typický leták začíná logem firmy. Doporučuji začít něčím, co zajímá vaše zákazníky. A věřte mi, teď bez ohledu na vaše ego, poslední, co zákazníka zajímá, je

logo vaší firmy.

Zákazníka zajímá, proč by si leták měl přečíst. Zajímá ho, **co za užitek získá on.** Zajímá ho, proč by měl dělat právě s vaší firmou. Proč by měl chtít právě ten či onen produkt či službu. Logo ho vůbec v první chvíli nezajímá. Logo dejte dospod letáku/inzerátu, zmenšete ho. Samozřejmě nezapomeňte na kontaktní telefon a email, webové stránky. Ale toto vše je vždy až druhořadé.

Chtělo by to, při marketingové strategii, více si rozpomenout, jak se cítím jako zákazník já, na co slyším, chtělo by to více se **vcítit do kůže zákazníka**, co prožívá, co chce, jaké má obavy, touhy, potřeby. A pak tvořme marketingovou strategii.

Bohužel stále velká část podnikatelů a podniků se soustředí na svůj super nejlepší výrobek, super nejlepší službu, zkrátka na své ego. Kde je v tom zákazník a fakt, že on by měl být středem mého veškerého podnikatelského úsilí? Zmenšeme své ego a zvýšíme svou koncentraci na člověka, který se obecně nazývá zákazník.

Dále, pokud je možno, **dopřejte zákazníkovi co nejvíce skutečnosti zadarmo**, co nejvíce mu zpříjemněte obchod, co nejvíce mu cestu k obchodu zjednodušte, udělejte mu zážitek z kontaktu s vaší společností, dopřejte mu co nejvyšší pocit kvality a komfortu. Ať se skutečně s vámi cítí jako střed vesmíru. Ať je s vámi rád. Ať vnímá, že vám na něm skutečně záleží, ať to není pouze hraná zástěrka za účelem získání zákaznickových peněz. Toto vše se mimochodem špatně realizuje, pokud máte ve středu svého podnikání snahu získat peníze. Pokud je však středem vašeho podnikání skutečně zákazník, a účelem vašeho podnikání je co nejlépe vašemu zákazníkovi sloužit, pak to jde mnohem snáz.

A ještě jeden střípek bych doplnil, byť to stále zdaleka nebude vše.

V marketingu je enormně, opravdu životně **důležitý princip tzv. „testování“**. Nemůžete čekat, že dáte jeden inzerát a všichni se k vám pohnou. Takhle to dělají lidé, kteří nevědí, o co jde. Jak jsem psal výše. Je třeba zkoušet, hledat, jít často i cestou pokus omyl, vybudovat si vlastní proces a know-how, abyste byli v marketingu úspěšní. Kdo tento princip testování nepochopí a veškeré finanční prostředky vsadí na jednu neosvědčenou kartu, prohraje.

Je třeba za malých finančních ztrát

testovat a zkoušet nové a nové oslovování zákazníků různými kanály. Tyto finanční ztráty musí být pro vás natolik marginální, že vám umožní testovat dál a nepřetržitě. Po při tomto procesu dřív či později objevíte (někdy i omylem), že jsou určité formy marketingu, které fungují (fungují pro váš byznys). Ty posilujte, podpořte klidně i mírně vyšším rozpočtem (nákladem), ale stále se dál snažte také držet určitou minimální část rozpočtu na marketing pro princip testování a objevování, co dalšího funguje při oslovování vašich zákazníků.

Takto firma marketingově zdravě sílí a roste. Pomalu se roztáčí kolotoč **neúprosné a systematické marketingové mašinérie**, která je schopna vás v dlouhodobém horizontu přivést k velkému vítězství na trhu.



## PLATEBNÍ TERMINÁLY NEJEN PRO ELEKTRONICKOU EVIDENCI TRŽEB



### NEBOJTE SE ELEKTRONICKÉ EVIDENCE TRŽEB

Společně dokážeme najít řešení, které nebude nákladné a bude v souladu se zákonem o elektronické evidenci tržeb. Neváhejte se proto obrátit na náš tým, který pro vás sestaví individuální cenovou nabídku a vybere nejvhodnější platební terminál pro váš byznys.



+420 543 423 540



@ obchod@sonet.cz

**SoNet**<sup>®</sup>  
...accelerating your growth

[www.sonet.cz](http://www.sonet.cz)



## Z ČEHO NEJČASTĚJI PRAMENÍ FINANČNÍ PROBLÉMY FIREM? NA CO SI DÁT OBZVLÁŠTĚ POZOR UŽ NA ZAČÁTKU PODNIKÁNÍ?

Často **chybí obyčejná tužka, papír a selský rozum**. Aby si člověk racionálně a dobře vše spočítal a propočtl nahoru, dolů a zase zpět. Velké oči v kombinaci s malými finančními možnostmi jsou nejčastějším zdrojem opravdu závažných finančních problémů firem.

Nebudu strašit standardními finančními pojmy, jako jsou finanční plán, aktuální cash-flow, výhled cash-flow, rozpočty, máme-li se bavit o zdravém finančním řízení firmy. Faktem zůstává, že podnikatelé přistupují často k něčemu, co nazývám „kamikadze“ styl finančního řízení. Hrrrr, a něco koupí, či někam zainvestují. Přišla super aktuální a omezená, výhodná nabídka. Že jsme to neměli v plánu? Že to nezapadá do kontextu? Nevadí. Je jedno, jestli se jedná o nákup nového auta, takzvané výhodné inzerce, dalšího stroje či všudy přítomných a „úžasných“ investic na burze. Že ten starý stroj ještě funguje, a že nejsou využity jeho kapacity naplno? Proč přidávat třetí směnu, budou s tím jen další problémy... A tak se koupí něco, co

vlastně není vůbec potřeba.

Chybí racionální, ekonomické rozhodnutí. Bez reálného podkladu či reálného očekávání, že se tento výdaj, toto „**mínus**“ bude velmi rychle či v krátké době kompenzovat **jasným „plusem**“, tedy příjmem. Ve špatném řízení cash-flow a hotovosti (v pokladně, na účtu či účtech) a v neschopnosti disciplinovaně přijímat pouze ta opatření, která jsou zdravá pro cash-flow firmy, vidím hlavní problém českých podnikatelů

Další věcí je často neúměrné zadlužování, **zatěžování firmy často nesmyslnými úvěry**. Pokud firma nemá na splácení stávajících úvěrů, nepomůže přeúvěrování a odchod k jiné bance. Pokud nejsme schopni splácet dnes, proč si myslíme, že zítra u nové banky to najednou půjde. Něco je špatně uvnitř podniku. A to je třeba napravit. Řešení není v lepších podmínkách pro čerpání úvěru, často ještě vyššího, než byl ten původní.

Opět se ptám, kde je v tom selský rozum? Lidsky to chápu. Firma

má problém, majitel se snaží s tím popasovat, jak umí. Ale jak jsem psal výše, ten hlavní problém je v hlavě, potažmo v dění uvnitř podniku. Problém nevyřeší nový či vyšší kapitál. Problém vyřeší nový způsob, jak jinak, a účinněji, budeme uvnitř věci v podniku dělat.

A tak nejen od začátku podnikání,

ale neustále, je třeba si dávat pozor na to, abychom klidně lítali s hlavami v oblacích, ale **stáli racionálně, ekonomicky a střízlivě s nohama na zemi**. Tužka, papír, selský rozum, dobře propočítat a nestavět si při propočtech vzdušné zámky. Být v té chvíli, kdy počítám, k sobě krutě pravdivý. Vyhnu se tak do budoucna mnoha, a velkým, problémům.



## JAK DŮLEŽITÉ JE NEUSTÁLE ROZVÍJET BYZNYS A NEUSNOUT NA VAVŘÍNECH (NEBO JEŠTĚ POD NIMI)?

Když mi začal podnik růst, tlačila mě žena z mnoha důvodů do toho, abych zůstal „malý“. Její maminka, moje tchýně, kontrovala na mou obranu slovy: „V podnikání buď rosteš, nebo

umřeš. Nic mezitím není.“ Tchýně není žádná podnikatelka, leč opět potvrzuje, že podnikání je především o selském rozumu. Nic takového jako „**status-quo**“ v podnikání

**neexistuje.**

Nemůžete zakonzervovat současný stav, současnou velikost podniku a říct si, že takhle mi to stačí. Viděl jsem, jak v dlouhodobém horizontu takové podniky a jejich majitelé končili. A věřte mi, není to pěkný pohled. Jako vše, i podnikání má svá nepsaná pravidla a zákony. Je jedno, jestli jim věříte, je dokonce jedno, jestli je znáte. Ony platí. Jedno z těchto pravidel bychom mohli nazvat „**pravidlem hybnosti**“. Zkrátka buď makáte a jdete dopředu nebo se zastavíte a dřív nebo později skončíte. Nejde o to, že si odpočínáte. To je ok. Ale pokud natrvalo zastavíte, problém je v tom, že při tak velké konkurenci velkého a nejrůznějšího množství podniků i firmiček bude vždy někdo, kdo bude šlapat dál, zatímco vy stojíte.

A co udělají zákazníci, co udělá trh? Půjde, někdy dřív, někdy později, za tím, kdo nabízí lepší věci, rychleji, komfortněji, s vyšší kvalitou, s nižší cenou. Tohle prostě nezastavíte. Na to je v tržním prostředí až moc převelké množství nejrůznějších subjektů. Takže zkrátka **buď rostete, nebo umíráte**.

Ještě dva pohledy na toto téma jsou důležité. Pokud uspějete a dosáhnete něčeho, o co jste v podnikání usilovali – a bohužel si to řada lidí neuvědomuje – takovýto moment

není obrazně řečeno „tečkou“. Nebo-li tímto úspěchem nic nekončí. Kola tržního mechanismu se točí dál. To znamená, že i v momentě úspěchu jste stále na cestě. Nebo přesněji řečeno na rozcestí, zkrátka máte před sebou „otazník“. Půjdu dál a budu dál a nově tvořit? Nebo se zastavím a budu se opíjet úspěchem (ano, máte přece právo na to, užít si úspěchu – leč pořád platí ty zákony podnikání...), přičemž zatímco vy stojíte, někdo jiný v tu samou chvíli dře, roste a sílí. To je zákon hybnosti.

Doporučuji **dávat si smysluplné cíle** a horizonty, kam se chcete dostat. A pokud se vám podaří dosáhnout toho, co jste chtěli, klidně si chvíli odpočínáte, ale pak jděte nově a smysluplně tvořit. Udělejte tlustou čáru za minulostí a jděte dál, do budoucna.

Jeden klient začal v 90. letech budovat dopravní společnost, v roce 2010 měl vše, co chtěl. 50 kamiónů, velkou administrativní budovu s nablýskanou fasádou a s velkým, do tmy zářícím logem. Pak začaly problémy. V roce 2012 chtěl firmu prodat. Nebyl zájemce, firma byla ve špatném, nejen finančně špatném, stavu. Problém byl, že v roce 2010 dosáhl toho, co chtěl. Neuvědomil si to. Vypnul. Ztratil hybnost. Firma v tržním prostředí a v silné konkurenci začala ztrácet dech. Po dvou letech se to naplno projevilo.

Východisko nebylo v prodeji této firmy. Dva roky jsme společně makali na tom, abychom jeho firmu dali dohromady. Dal si mimo jiné nové cíle, měl novou vizi, uvědomil si, kde se stala základní chyba, která byla příčinou úpadku firmy. V roce 2014, po dvou letech intenzivní práce, **firma opět chytila dech**, a už ji – světe div se – nechtěl prodávat. Dnes tato firma úspěšně rozvíjí své aktivity a chystá se na generační výměnu ve vedení tak, aby si původní majitel skutečně mohl jít trochu „dáchnout“.

S tímto příkladem souvisí i ten druhý pohled, který jsem chtěl zmínit. A to je fakt, že **nejednou si chce úspěšný byznysman vzít takzvaně „dva roky prázdnin“**. Zabezpečí pro tyto účely také vše uvnitř firmy, co se chodu i personálu týče. Ale po dvou letech, kdy si odpočine, a vrátí se do firemního, každodenního „frmolu“, zjistí, že ztratil hybnost, ztratil tah.

Tělo už přeci jen v padesáti není to samé co ve dvaceti, třiceti, a už není schopno se přizpůsobit znovu předchozímu nasazení. Pokud jednou člověk ztratí hybnost, těžko ji, zejména ve zralejším středním věku, získává zpět.

Neusnout na vavřínech, dál v tichosti „koulet svou sněhovou kouli“, je důležitým principem byznysu. Opět bych se vrátil k příkladu zralých a úspěšných podnikatelů, jako byl Baťa – šli pořád dopředu, nezastavili se, tvořili, hledali nové cesty, budovali nové věci. Tohle je dle mého názoru klíč ke spokojenému životu. Ne to, aby šel člověk v mládí do důchodu. Jak s oblibou říkám, **člověk je tvor od slovesa tvořit**. A pokud netvoří, stává se... ne-tvor, někdy doslova a do písmene netvor. Pak dělá špatné věci, ničí vztahy, ničí to, co vybudoval. A to je škoda.

JSOU I OPAČNÉ SITUACE. MNOHO START-UPŮ SE ROZVÍJÍ HODNĚ INTUITIVNĚ, ČASTO PŘEKOTNĚ A NENÍ ČAS NA NĚJAKÉ STRATEGICKÉ POZASTAVENÍ A ROZMYŠLENÍ SI, KAM KTERÉ KROKY MŮŽOU SMĚŘOVAT. PRÁVĚ V TÉ DOBĚ

## VZNIKAJÍ ZÁRODKY POZDĚJI VĚTŠÍCH A VĚTŠÍCH PROBLÉMŮ – NAPŘÍKLAD VE VÝROBĚ, LOGISTICE, V PERSONÁLNÍM OBSAZENÍ JEDNOTLIVÝCH POZIC APOD. MÁTE NĚJAKÝ OSVĚDČENÝ POSTUP, JAK SE DAJÍ PROBLÉMY ZATÍPNOUT HNED V ZÁRODKU?

Start-upy zakládají vesměs dvě různé skupiny lidí. Jednak je to skupina lidí, kteří začínají podnikat a chtějí něco dokázat. Nechybí energie, nadšení, chuť, ale chybí zkušenosti, peníze, nadhled, znalost některých souvislostí a detailů, přičemž tyto detaily neznamenají v dané chvíli mnoho, v konečném zúčtování však znamenají „všechno“ – **život či neživot podniku.**

Druhou skupinou lidí, kteří zakládají start-upy jsou zkušení byznysmeni, kteří něco dokázali, vybudovali nějaký podnik, a v duchu toho, co jsem říkal výše, chtějí jít dál. Zabezpečí svůj stávající byznys – personálně, procesně, systémem kontroly atd. – a jdou do něčeho nového, často jsou mnohem svobodnější a tvořivější, než když zakládali svůj první byznys, protože už holt mají ty zkušenosti a kapitál.

Druhé skupině lidí, pokud něco chybí, tak je to především ona obezřetnost, **prozíravá opatrnost, se kterou budovali předchozí byznys.** Myslí si, že když dokázali zvládnout jeden podnik, v jednom oboru, okamžitě je to pasuje do odborníků na vše. Měl jsem klienta, významný bankéř, který se pustil do podnikání se sportovním oblečením. Bankéř to byl víc než dobrý. Ale jaké měl zkušenosti v B2C byznysu? Vybudoval síť 70 prodejen napříč ČR a SR, cca. 250 zaměstnanců. Tržby šly ročně rychle, až závratně rychle nahoru. Zprvu několik desítek miliónů, poté 121 mil. Kč, další rok 254 mil. Kč. Pak se „něco“ zlomilo. A zrovna tak rychle šly tržby dolů. V roce, kdy jsme začali spolupracovat, byly na úrovni 157 mil. Kč/rok. Vypracovali jsme plán revitalizace, který měl deset základních strategických bodů,

které bylo nezbytné velmi rychle a účinně realizovat. Žel onen bankéř, přesvědčen, že rozumí všemu, přistupoval k věci velmi vágně. Z toho důvodu také naše firma od projektu revitalizace záhy odstoupila. O rok později skončila firma onoho bankéře v konkurzu.

Z této zkušenosti jsem si vzal poučení: „Pokud jsem odborníkem na výrobu tkaniček, znamená to, že jsem odborníkem na výrobu tkaniček. **V dalších oborech jsem nula** a od nuly začínám, dle toho se chovám.“

No a co říct k té první skupině, která teprve začíná podnikat, bez předchozích zkušeností? Ideální je, pokud takovýto člověk má k dispozici jak zkušenosti, tak ty finance v podobě někoho, komu se dnes říká „business angel“ nebo klidně i společník. Pak se mnoha chyb vyvaruje.

Naše firma také hledá vhodné nově začínající podnikatele, kteří chtějí něco v podnikání dokázat, mají myšlenku, mají energii, ale holt **nemají ty zkušenosti a kapitál.** A pokud už jde někdo do start-upu opravdu sám, pak platí, co jsem uvedl výše, měl by podnikat s jednou rukou napřaženou před sebou – a v té ruce by měla být kvalitní kniha, z níž může čerpat aspoň ty zkušenosti.



## CO BY MĚL ČLOVĚK NEZBYTNĚ UMĚTVĚDĚT, ABY BYL DOBRÝM OBCHODNÍKEM?

Opět velmi obsáhlá otázka na to, abych na ni dokázal odpovědět stručně a zároveň profesionálně.

Především by měl být připravený stále se učit, bez ohledu na věk. V jedné firmě máme cca 50 letou obchodnici, která nám ve vedení firmy dávala „školení“ o tom, jak se má prodávat – že ona dělá v obchodě 25 let. Bohužel **neměla výsledky**. Začali jsme se dostávat do konfliktů o tom, jak by měla jako obchodnice pracovat. Nechtěla to přijmout, bojovala, ego bylo velmi silné. Ale něco se v ní časem zlomilo a ona připustila, že by se mohla poohlédnout i po nových způsobech, jak obchodovat. Velmi si jí vážím, protože v 50 letech si připustila, že to, co za 25 let nabrala při práci obchodníka, je dnes z větší části nepoužitelné, a nevede to k výsledkům. Začala se před očima měnit. Začala se učit, studovat dobré knihy o prodeji. A naučené **aplikovala do praxe**. Je to na ní vidět, je to vidět na jejich výsledcích.

Sebereflexe a ochota se učit jsou základ. Dobrý obchodník je mistr v psychologii, je to umělec ve schopnosti navazovat vztahy téměř kdykoliv a s kýmkoliv na počkání. Je



to lídr, byť to nemá nic společného s managementem. Nicméně musí být osobností, která zaujme zákazníky a kterou chtějí zákazníci následovat. Proto musí být dobrý lídr.

Dobrý obchodník má perfektní komunikační schopnosti, paradoxně **víc naslouchá, než mluví**, ale právě o tom to je, pustit z úst správné slovo ve správnou chvíli. To je pak přesvědčivé. Dobrý obchodník dokáže být velmi empatický, dokáže „číst“ v různých lidech a dokáže s nimi vycházet. Dobrý obchodník je profesionál,

který ví, že **nemůže improvizovat**, musí mít promyšlené nejrůznější situace v obchodním jednání a jak na ně co nejlépe reagovat a být tak co nejpřesvědčivější.

Proto nepodceňuje maličkosti a hraje si s detaily. Nemusí být totální perfekcionista, ale musí být profesionál, který nevěří v to, že věci se dějí náhodou. Spíše věří v kauzalitu. Vše má své příčiny a následky. Analyzuje následky (výsledky schůzek, plánu tržeb), a hledá příčiny, skrze které by ovlivnil žádoucí výsledky.

Dobrý obchodník je dnes člověk, který má přehled, a dokáže být partnerem nejrůznější škále lidí s různorodými zájmy. Je houževnatý. Samozřejmě zná technickou specifikaci svých produktů či služeb, jež nabízí. U jednoho klienta jsem se obchodníkům zeptal, co ví o produktu „XY“. Místo odpovědi jsem byl v šoku, když si jeden obchodník vzal katalog, který jsem držel v ruce, a pomalu mi začal o daném produktu číst technické údaje. Úsměvné, zdrcující. Začali jsme pracovat na technických, ale i na obchodních dovednostech. Do roka šly tržby nahoru o 100 %!!! Zázrak?

Nikoliv. **Příčina a následek**.

Z pěti nekompetentních obchodníků se stalo 5 vysoce profesionálních, kompetentních a skutečně aktivních obchodníků (místo 3 schůzek za týden jich měli 10). Takhle bychom mohli pokračovat.

Existuje celá řada velmi kvalitních knih, které řeší problematiku obchodu a prodeje. Od základu typu „Jak získávat přátele a působit na lidi“ (D. Carnegie), přes „Jak mnohem lépe prodávat“ (B. Tracy) až po „Prodávat je lidské“ (D. H. Pink) či „Jak uzavírat nové obchody“ (R. Denny). O své knize, „Prodej, dřina nebo hra“ jsem se už zmiňoval. Nedávno jsem dělal recenzi na knihu „Jak myslí špičkový obchodník“ (M. Limbeck), mohu také s čistým svědomím doporučit.

## DÁ SE SOUHRNNĚ ŘÍCT, CO VŠECHNO PODNIK POTŘEBUJE K TOMU, ABY DOBŘE PROSPEROVAL?

Dobrého lídra. Bez toho to nepůjde. O tom jsem se přesvědčil v mnoha firmách a na mnoha projektech. To klade nároky na majitele mimo jiné v tom smyslu, aby se těmito lídry stávali, dorůstali do takové pozice, makali na sobě, aby to, co jim nebylo dáno do vínku, nahradili o to více svým vlastním úsilím a prací na sobě. Majitel musí mít **čuch na lidi**. Pokud si vybere správně, máte ve firmě o 10 či 20 lidech 10 či 20 tahounů. Pokud si vybere špatně lidi, pak to dopadá tak, jak toho bývám sem tam svědkem – majitel firmy mi říká, že musí živit 10 či 20 lidí. A to je od základu špatně. Na trhu, v konkurenčním prostředí, nemá taková firma šanci. Je to o lidech, o správných lidech na správných místech. Pokud ty nemáte, začnete firmu, jak já říkám, čistit. Samozřejmostí je kvalitní produkt či služba, jež přináší lidem užitek.

Disciplinované finanční řízení je další nezbytnou složkou prosperujícího podniku. Trpělivost a **vědomí dlouhodobého horizontu** je další věc. Nelze dělat úzkoprsá krátkodobá řešení. „Teď potřebuji řešit pozici provozního ředitele, dám tam svého

syna“, tak znělo řešení majitele jedné firmy. Problém byl v tom, že syn má 22let, bez zkušeností, bez životního nadhledu, s nosem trošku víc nahoru, než by bylo třeba. Teď si majitel vyřeší situaci, ale je to dle mého názoru tzv. kvartální řešení. Dlouhodobě bude mít toto řešení více negativ, než pozitiv. Míra škodlivosti tohoto krátkodobého řešení je vyšší než míra prospěchu řešení, které by mělo dlouhodobější ráz (např. začít hledat kvalitního manažera nebo dalších 3-5 let pracovat na tom, aby syn pozici zvládal).

O marketingu a prodeji již byla řeč. Schopnost prodat se, a prodat své produkty či služby, je v úspěšném byznysu nenahraditelná. Celkově je třeba firmu brát jako systém, na kterém by měl majitel pracovat tak, aby tento systém vyladil jako **dobře fungující stroj**, kde se neřeší problémy ex-post, ale kde se nastavuje vše tak, aby problémy nevznikaly. Když vzniknou, hledá se takové systémové řešení, které zabrání vzniku daného problému v budoucnosti znovu.

Tento strategický přístup, kdy majitel doslova pracuje NA firmě, ne VE



# HENRY FORD

“Není hanbou čestný neúspěch,  
ale strach z neúspěchu.”

firmě, je další nezbytnou ingrediencí do mozaiky dobře fungujícího podniku. Opět velmi dlouhé téma pro

tak malý prostor. V tomto smyslu bych doporučil knihu Jima Collinse „Jak z dobré firmy vybudovat skvělou“.

## MÁTE NĚJAKÝ TAJNÝ TIP NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PRÁCE PRO MAJITELE MALÝCH NEBO ZAČÍNAJÍCÍCH FIREM?

Pár tipů mám, ale pokud vám vše prozradím, co mi zbyde pro klienty :-)

Principiálně dělejte to (obor), čemu rozumíte, dělejte obor, který doslova milujete. Pak v dobách krize s větší pravděpodobností vydržíte. Pokud to takto nemáte, **naučte se mít rádi to, co děláte**. Možná někoho zklamou, že čekali víc, ale tohle je základ, pokud chcete zvyšovat efektivitu.

Začněte co nejvíce věcí ve firmě měřit, vyhodnocovat, staňte se objektivním pozorovatelem všeho, co se ve firmě děje. Hledejte příčiny a následky. Pokud nemáte cíle, začněte si je dávat. Toto bych řekl je úplně nejdůležitější základ, jak co nejrychleji zvýšit efektivitu.

To samé dělejte se spolupracovníky. Dávají si cíle? Dáváte jim **jasné a srozumitelné cíle**? Znáte-li cíl, cestu už vykalibrujete. Neznáte-li cíl, těžko ho můžete trefit, těžko můžete

najít cestu k němu. Nenechte se bezděčně unášet každodenním děním. Divili byste se, jak velké procento podnikatelů nemá jasno v tom, co chce, **nevědí, co budou dělat dnes, zítra, za týden, za měsíc**. Říkají, že uvidí, co vývoj přinese. To je špatně.

Jedno pořekadlo říká, že nejlepší způsob, jak předpovědět budoucnost, je vytvořit ji. To znamená aktivitu v plánování a konkrétní **akční plán pro realizaci**. Toto směřování na cíl je opravdu základ.

Pište si cíle na papír. Pište si plán na den, týden, měsíc, rok dopředu na papír. A jak je zřejmé z celého rozhovoru, pokud ještě nejste, staňte se celoživotním studentem. Neustále se učte. Hledejte souvislosti.

Mnoho tipů najdete také na stránkách [www.btcí.cz](http://www.btcí.cz)

## JAKÁ JE NEJVĚTŠÍ ZKUŠENOST V ŘÍZENÍ FIRMY, KTEROU JSTE PO DOBU SVÉHO PODNIKÁNÍ UDĚLAL?

Přestat si myslet, že **nejlépe zvládnou vše já sám**.

Začít se dívat na lidi jako na někoho, kdo má svůj potenciál, který já mohu a musím rozvíjet. S tím souvisí i to, že si osobně dávám pozor na to, abych se účastnil výběru lidí do firem, kde mám tak říkajíc své zájmy. Ať už je to moje vlastní společnost nebo společnost, kde působím jako statutární orgán. To je hlavní zkušenost.

Dále bych zmínil událost, kterou jsem ještě coby student zažil při psaní diplomové práce na téma „Leadership“. Tehdy jsem se dotazoval předních manažerů a podnikatelů v ČR, co oni považují za nejdůležitější při vedení lidí. Jeden velmi úspěšný podnikatel mi tehdy řekl něco, co jsem tehdy nechápal a dodnes se učím. Řekl mi: „**Pokora, pokora, pokora**.“

Často na jeho slova myslím a vnímám zkušeností také z praxe, že lidé za vámi nepůjdou, pokud budete **namistrovaný egoista**. Je jedno, v jakém autě jezdíte, je jedno, kolik máte na účtech, všechno to vnější pozlátka je irelevantní. Jste tu vy, a je tu člověk,

který vykonává nějakou práci – jedno jestli je to provozní ředitel, účetní, obchodník či uklízečka. A jste na stejné rovině, máte stejnou důstojnost, každý si zaslouží stejnou úctu a respekt. Pokud si v podnikání začnete před lidmi na něco hrát, nedopadne to dobře. Každý prostě máme svou práci, své hřivny.

Moje práce je práce podnikatele, který má za úkol způsobit svou činností, že podnik bude fungovat, že bude prosperující a že obstojí v konkurenci. Toto poslání mě však neopravňuje k tomu, abych si o sobě něco myslel. Je to **práce jako každá jiná**. Mám k ní přistupovat zodpovědně, s vědomím někoho, kdo je v roli správce. A jednou se bude zpovídat z toho, jak s tím vším naložil.

A do třetice zkušenost, kterou jsem udělal. Neustále se učit. Být **dychtivý student života**. Sokrates řekl onu lapidární větu: „Čím víc toho vím, tím víc vím, že nic nevím.“ Bohužel je to pravda. A takto bychom měli k životu přistupovat.

# KNOW-HOW IS THE



## CO BYSTE CHTĚL NA ZÁVĚR JEŠTĚ ŘÍCT NAŠIM ČTENÁŘŮM?

Přeji všem českým živnostníkům, malým i středním podnikatelům, ale i začínajícím podnikatelům, aby se jim dařilo. Aby makali na sobě i na svých firmách, protože to není pouze věc osobního úspěchu, pokud se jim bude dařit. Je to otázka národního rozměru a státního významu.

Vždyť většina pracovních pozic

v soukromém sektoru je generována právě segmentem SME (small and medium enterprise). Bez malého a středního podnikání se totálně rozpadne ekonomika státu.

Berte svou **práci jako poslání**.

Rád bych, abychom jako stát, jako národ, jako občané nebyli v područí nadnárodních koncernů a korporací,

tak neosobních a čistě ziskuchtivých, v nichž se ztrácí pomalu ale jistě lidský rozměr jedince. Malé a střední **podnikání znamená život**. Tak tedy žijme!!!

Je jedno, jak jsme velcí, někdo živnostník, někdo malý podnikatel, někdo právě začíná nebo se chystá začít podnikat. Podnikejme. Buďme podnikaví, nikoliv vychytralí podnikavci.

Prosperita našeho národa je v našem segmentu (SME). Kéž by měl náš národ vždy **dostatek šikovných a**

**poctivých živnostníků**, malých a středních podnikatelů. Pak o naši vlast nemám do budoucna tak velký strach. ■

**zvyšování výkonnosti** obchodu • **interim management** • generační obměna firmy  
**revitalizace** firmy • **pomoc** malým a středním firmám • personální a procesní **audit**  
**rozvoj** firem a další služby ... **pomáháme firmám růst**

To je gentlemanská nabídka



## CO MYSLÍTE?

**VYZKOUŠEJTE**  
naši jedinečnou  
garanci\*  
\*Pomůžeme Vám  
nebo máte naše  
služby **zdarma**.

**5G**