

## PIATA KAPITOLA

### **Budovanie ziskového podniku**

Stáva sa, že energickí a ctižiadostiví ľudia rýchlo založia velké organizácie pomocou úverov, vydaním nových emisií akcií, ktoré pre získanie kapitálu ponúknu verejnosti, alebo aj cestou fúzií. Niektoré z najstarších a najsilnejších anglických spoločností boli založené práve takýmto spôsobom ľuďmi, ktorých ostatní považovali len za špekulantov a dobrodruhov. Z ich rúk však prevzali tieto spoločnosti schopní odborníci, ktorí ich riadili.

Najspoločalivejším, hoci isto nie najrýchlejším spôsobom vybudovania trvácneho podniku spravidla je, nechat ho rásť v súlade so ziskami, ktoré produkuje. Prevažnú časť ziskov, ktoré dosiahnete, by ste mali vložiť do podniku späť – tak káže staré jednoduché pravidlo, ktoré nikdy nezostarne. Minimalizuje nebezpečenstvo, že uviaznete v dlhoch a núti spoločnosti sústrediť pozornosť na zisk, nie na veľkosť.

Presvedčili sme sa, že zlúčenie podnikov nemusí nevyhnutne znamenať lepšie alebo vyššie zisky. Rozhodne nepredstavuje dostatočnú náhradu za efektívnosť založenú na zisku. V Británii, Nemecku

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

i v Amerike celý rad fúzií nesplnil nádeje a očakávania svojich zakladateľov. Len niekolko málo zlúčených spoločností dosiahlo slušné zisky, rovnako len zopár z nich skončilo úpadkom. Je však zrejmé, že veľký kombinát vytvára nové a väčšie problémy, ktoré sa nevyskytujú v menších spoločnostiach.

Mnohé kombináty vytvoria finanční zakladatelia, ktorí jedným okom poškuľujú po burze. Taký prístup končí skoro vždy skazou. Akcie sú vrhnuté na trh s barnumskou reklamou, na čo doplácajú lahkoverní investori. Zakladatelia ich väčšinou rozpredajú. Zlúčené spoločnosti nezískajú kvalifikované riadenie a ich efektívnosť klesá.

F. A. Szarvasy kedysi povedal: "Jediným základným cieľom zlúčenia musí byť zlacnenie výroby, zlepšenie distribúcie, stabilizácia cien, vylúčenie špekulácií a obmedzenie počtu sprostredkovateľov. Ak vo vzťahu k týmto cieľom zlúčenie zlyhá, potom zrejme sledovalo v prvom rade finančné špekulácie s obvyklými dôsledkami pre úbohých investorov, ktorí sa daли chytiť do roztiahnutých pavučín."

Veľkosť organizácie nikdy nepredstavuje kritérium, zaručujúce vyššie dividendy. Zapamäťajte si: Čím väčší zmätok – tým väčší krach. Každé zlúčenie by malo následne viesť ku kampani za efektívnosť. Niektoré zlúčené podniky sú ako skupina divých šeliem zavretých v jednej klietke. Rujú sa medzi sebou a spôsobujú si navzájom viac škody ako úžitku. Žiadny kombinát by nemal prerásť cez hlavu osobe alebo skupine osôb, ktoré stoja na jeho čele. Veľkosť týchto

Ľudí musí byť dostatočná na to, aby viedli kombinát k prosperite.

Veľmi veľké organizácie majú silný sklon k byrokratizácii. Spoliehajú sa na svoju veľkosť, nie na individuálnu zdatnosť členov svojho personálu. Ich zamestnanci zväčša stagnujú a strácajú svoju identitu, namiesto aby sa rozvíjali. Niektorí ich manažéri nie sú ničím viac ako úspešnými úradníkmi. Je tu tendencia zaznávať výchovu a vzdelávanie personálu a prevláda práca s papiermi.

Niekto kedysi povedal, že "skupina je natolko silná ako jej vodca". Preto bude veľká organizácia pod vedením malicherných ľudí dosahovať vždy len malé alebo žiadne zisky. To sa každú chvíľu opäť potvrdzuje. Malé podniky reagujú na zmeny oveľa rýchlejšie ako veľké. Sú oveľa prispôsobivejšie a pružnejšie a nemusia sa prehrýzať kopou papierov, kým uskutočnia zmenu.

Skutočnosť, že kombináty nedosahujú takú úroveň zisku, akú by dosahovať mali, je spôsobená okrem iného tým, že venujú privelkú pozornosť číslam a grafom, pričom zvyčajne zabúdajú na ľudí, ktorí stoja za nimi. Prejavuje sa tu nedostatok tímovej spolupráce a uvedomenia si spolunáležitosti, ktoré z hľadiska podpory efektívnosti majú mimoriadny význam.

Keď dôjde k úplnému splynutiu spoločností do jednej organizácie, nachádza sa ich personál prakticky v úlohe cudzincov. Manažéri zrejme zistia, že je pre nich zložité prispôsobiť sa a niektorí môžu začať sle-

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

dovať v prvom rade vlastné záujmy namiesto záujmov spoločnosti. Do ešte ľažšieho položenia sa môžu dostať radosť zamestnanci, ktorí musia pracovať pod novými vedúcimi. Vtiahnutí do zložitej a nepríjemnej situácie strácajú elán.

Pri zlúčení sa stretnú vrcholoví vedúci, aby – podľa možností s pomocou externých odborníkov – vypracovali vhodné usporiadanie, prijatelné pre všetkých. Vzhľadom na to, že rozsah pôvodných pracovných miest sa stane neprimeraným, nevyhnutne vznikne potreba bolestivých reštrikcií, najmä na stredných a nižších úrovniach a v menšom rozsahu aj na úrovni vrcholového vedenia.

Popri všetkých týchto zmenách je potrebné dosiahnuť u združeného personálu novú lojalitu. Najvyšším vedúcim sa môže stať celkom nový človek, ktorý si musí získať dôveru a náklonnosť skupiny vedúcich, z ktorých polovica sa snaží spoznať tú druhú polovicu a tak ďalej smerom nadol. Vhodný postup ako dosiahnuť spoluprácu personálu je navzájom ich premiešať prostredníctvom neformálnych úloh. Ešte lepšie výsledky dosiahnete, ak do týchto činností vtiahnete aj ich rodinných príslušníkov.

V ostatných rokoch sme boli svedkami toho, že možno zlúčiť až 20 spoločností a napriek tomu nedosiahnuť žiadnen zisk. Rovnako je reálne, že si jedna spoločnosť vypožičia 10 miliónov £ a napriek tomu sa v priebehu krátkeho obdobia dostane do finančných problémov. Ako z týchto príkladov vidíte, nepredstavujú zlučovania ani pôžičky najlepšiu metódu budo-

vania trvácnego podniku. Najlepšia cesta viedie jednoznačne cez zisk.

Spoľahlivou skúškou výkonnosti spoločnosti je porovnanie čistého zisku k jej čistej hodnote. Čistá hodnota predstavuje všetko, čo bolo vložené do spoločnosti od jej založenia – kapitál, rezervy i všetok nehmotný majetok, ako napr. goodwill, teda nie jednoducho iba samotný kapitál. Podnikateľ môže napr. založiť podnik so 100 000 £ a určitý čas ho módro riadiť, čím zvýši jeho hodnotu na 400 000 £. Ak by sa mu čokoľvek prihodilo a podnik prevzal jeho syn, bude výkonnosť spoločnosti pod vedením syna merať percentom dosiahnutého zisku vzhľadom na čistú hodnotu spoločnosti v novej výške 400 000 £ plus nehmotný majetok, nie v porovnaní k pôvodnému kapitálu 100 000 £.

Z pohľadu ziskovej výkonnosti jestvujú medzi rôznymi odvetviami výrazné rozdiely. Určitý čas bola dosahovaná najvyššia výkonnosť v automobilovom priemysle a v odbore kancelárskej techniky. V celom rade starších odvetví sú v súčasnosti zdaleka nedostatočné čisté zisky. Určitá ich časť sa prakticky prevádzkuje za náklady – bez akéhokoľvek zisku.

Pre označenie zmenšovania čistých ziskov sa uplatňuje pojem "*marginalis*". Množstvo spoločností zachvátila táto "choroba". Ich zisky sa zošúverili pod hranicu únosnosti. Tieto spoločnosti sa príliš zamestnávali koncentráciou svojich síl na **rast** namiesto na **čistý zisk**.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Pred jedným londýnskym súdom položil sudca pri vypočúvaní prekvapenému svedkovi otázku: "Vari sa žiadom z riaditeľov nikdy nezaujímal o to, či spoločnosť vykazuje nejaký zisk?" Odpoveď svedka bola: "Nie, mylord." To poukazuje na mieru lajdáctva niektorých riaditeľov. Chodia na schôdze a vedú dlhé debaty o nepodstatných záležostiach. Inkasujú svoje honoráre. No ani vo sне im nenapadne sa opýtať: "Dosahuje spoločnosť vôbec nejaký zisk, a ak áno, potom aký?"

Presadzovali sa najrozličnejšie spôsoby liečby stagnácie, no jediným liekom, ktorý spoločnosť potrebuje, je zbaviť sa nadmernej papierovej roboty. Ak chcete dosiahnuť premenu strát na zisky, musí to patriť k vašim prvoradým prioritám. A najlepším spôsobom ako to dosiahnuť, je sústavne zvyšovať výkonnosť.

Každé oddelenie, ktoré má nadbytok papierovej roboty, musíte zreorganizovať. Všetkých, ktorí len "plávajú s prúdom", každé plytvanie a neefektívne metódy musíte odstrániť. Žiadnu stratu nesmiete považovať za samozrejmosť. Neefektívne odbory je nevyhnutné zrušiť s výnimkou tých, ktoré možno zmeniť na ziskové. To isté platí vo vzťahu k zamestnancom: alebo sú pripravení na to, že sa podrobia preškoleniu, alebo musia odísť.

Ak spoločnosť nedokáže vyprodukovať čistý zisk, nemožno to označiť ani za obchodné, ani za celkové zlyhanie. Ide o čosi medzi tým, no celkom isto to smeruje pomaly k bankrotu. Jedna zo spoločností, ktoré

poznám, vydržala celých 36 rokov bez vyplatenia jedinej dividendy. Potom odrazu došlo k rýchlemu obratu a začala vyplácať vysoké dividendy. V priebehu predoších rokov stagnácie nebola spoločnosť skutočným podnikom. Nebola ani živá, ani mŕtva, bola v stave, ktorý sa dá označiť ako kóma.

Podnik definujeme ako organizáciu pôsobiacu v sfére statkov alebo služieb, prípadne obidvoch, s cieľom dosiahnuť zisk. Klúčovými slovami sú "**s cieľom dosiahnuť zisk**". Pracovníci firmy to zväčša vedia, no celý rad z nich si neuvedomuje plný rozsah týchto slov. Ak by si to dostatočne uvedomovali, potom by svoje stagnujúce spoločnosti bez meškania reorganizovali. Prizvali by si externých "producentov zisku", aby zistili, čo ich spoločnosti chýba. Zdrojom nedostatkov je bez akýchkoľvek pochýb manažment, nie obchodná situácia. Bez čistého zisku – žiadnen obchod! Pravidlo je celkom jednoduché.

Niekteré podniky vyzerajú, ako by boli postihnuté určitým druhom katalepsie – špecifickej formy bezvedomia. Nie sú skutočne mŕtve, no navonok sa tak prejavujú. Veľa z nich sa dostáva do nebezpečenstva predčasného pohrebu. Prestali myslieť a celé roky nerobili nič nového. Sú rovnaké, aké boli včera, aj aké budú zajtra.

Tieto kataleptické spoločnosti môžu často v takomto stave zotrvať pomerne dlhý čas, kým padnú mŕtve. Katalepsia vyvoláva pomalú stagnáciu spoločnosti, až už nezostáva žiadna možnosť ich záchraný.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Prvé štadium na ceste k smrteľnej forme katalepsie sa volá byrokracia. Druhé štadium nastupuje vtedy, keď už je spoločnosť byrokraciou rozleptaná natol'ko, že začína siaháť na svoje rezervy a získava podobu kostlivca. Toto štadium sa označuje ako štadium podvýživy. Tretie a posledné štadium je známe pod pojmom štadium bezvládnosti a kómy, keď dochádza k zastaveniu všetkých činností. V tomto štadiu je už na akékoľvek opatrenia príliš neskoro.

Spoločnosť sa väčšinou ešte dá zachrániť v štadiu podvýživy, pokiaľ sa prijmú okamžité opatrenia. Musí vtedy dôjsť k úplnej reorganizácii spoločnosti pod vedením externých expertov. Táto reorganizácia musí byť veľmi dôkladná a prejsť od vrchu až nadol. Poznám prípady, keď sa po celkovej reorganizácii spoločnosti výrazne vzchopili. No pri reorganizácii nesmie dôjsť k žiadnemu odkladu, pretože prechod z druhého do tretieho štadia môže byť náhly.

Cestu k úpadku veľkej spoločnosti možno vyznačiť v siedmich krokoch:

1. Vysoké zisky a rezervy
2. Solídne zisky
3. Úroky z obligácií a dividendy na prioritné akcie
4. Len úroky
5. Čiara ponoru
6. Kritický bod
7. Bankrot

Len čo prestane spoločnosť vyplácať dividendy na kmeňové akcie dosiahne stav signalizujúci nebezpe-

čenstvo – stav podvýživy, v ktorom je zásah nevyhnutný.

V súčasnom podnikateľskom svete nachádzame množstvo ničiteľov zisku. Patria k nim ľudia, ktorí uvádzajú do platnosti zákony proti podnikaniu, nové ochromujúce dane, byrokrati, obchodníci predávajúci tovar pod cenu, neschopní, flákači, nepoctivci, nezamestnaní a delikventní dlžníci. Všetci, ktorých sme tu uviedli, maria podnikanie a hatia prácu budovateľov podnikov.

Napriek rozsiahlemu pokroku v technikách podnikania zostáva hlavným problémom, ktorý sa dotýka väčšiny spoločností, otázka, ako docieliť zisk, postačujúci na zabezpečenie expanzie. Všimnite si, ako je na svete málo bohatých ľudí, a to aj v najrozvinutejších krajinách. Naopak, väčšina ľudí nemá ani toľko, čo by im zabezpečilo pokrytie existenčných potrieb.

Tieto skutočnosti by mali byť dostatočným dôvodom na to, aby sa výučba vedy o zarábaní peňazí zaviedla prednostne pred všetkými inými disciplínami. Väčšina ľudí v celom rade krajín žije len tesne nad hranicou chudoby. V niektorých východoeurópskych, latinskoamerických, ázijských aj afrických štátach žije väčšina ľudí dokonca pod hranicou chudoby.

Z času na čas sa v anglických médiách alebo v Dolnej snemovni rozprúdi nezmyselná kampaň proti niečomu, čo sa označuje "špekulantstvo". Boli schválené zákony, podľa ktorých sa mali zodpovedať vinníci, ktorí dosahujú tzv. neprimerané zisky. Zisky

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

sú osočované, ako by práve oni ohrozovali verejný blahobyt. Jeden z takýchto absurdných antišpeku-lačných zákonov žiadal prísne pokuty a tresty na slobode pre tých, ktorí v obchodoch s potravinami alebo s nápojmi budú uznaní ako vinní z dosahovania neprimeraných ziskov.

Ludia, ktorí stoja mimo podnikania, nie sú kompetentní rozhodovať o tom, aký zisk je neprimeraný. Zisk musí byť vždy oveľa vyšší ako prostý úrok z peňazí. Odborník na zisk E. C. Knoepfel povedal, že najnižšia miera zisku súkromnej spoločnosti, akú musí spoločnosť dosiahnuť, aby jej prevádzka bola efektívna, predstavuje 13,5 %. Priemerná spoločnosť pravdepodobne dosahuje menej.

Zisk nemožno zákonom stabilizovať, ani nie je možné zákonom určiť jeho štandard. Úrodné roky musia zarobiť na roky chudobné. Oddelenia, ktoré produkujú výnos, musia vyrovnať straty tých nevýnosných. Zisk musí byť dostatočný na vytvorenie rezerv, na výskum a vývoj, rovnako ako na dividendy.

Každý budovateľ podniku musí z času na čas podstúpiť určité riziko. Bez ohľadu na to ako starostlivo plánujete, obsahuje každý nový podnikateľský zámer prvky rizika. Preto je nevyhnutné dosiahnuť zisk, postačujúci na vykrytie strát z neúspešnej realizácie zámerov.

Niektorí výrobcovia uvažujú takto: "Môžem udržať svoje stroje v činnosti tým, že rozšírim sortiment svojich výrobkov." Niekoľko sa to vydarí a vedie k zvýšeniu zisku, inokedy to môže skončiť tažkou stratou.

Jeden výrobca robil všetko pre to, aby urýchlene zaviedol do výroby 19 nových výrobkov. No už po roku zistil, že mu spôsobili stratu 160 000 £. Iného výrobcu nábytku napadlo, že by mohol z odpadkov dreva pri výrobe nábytku vyrábať hračky. Kalkuloval, že táto výroba ho zaťaží len cenou práce, materiál má zadarmo. Pokúsil sa myšlienku zrealizovať a prerobil na tom.

Hlavnou príčinou zlyhania je to, že nový výrobok vyžaduje odborné sily v predaji, ktoré uplatňujú nové metódy predaja. Výrobca, ktorý sa cíti byť vo svojej koži pri predaji svojich výrobkov obchodníkom s potravinami, určite začne byť nesvoj, ak zo dňa na deň začne predávať chemikálie chemikom. Správnym postupom je overenie zakončenia predaja ešte skôr, ako vôbec začnete s výrobou nového výrobku. Nie je rozumné, ak výrobca opustí výrobok či výrobky, ktorými sa zaoberal, skôr, ako si preverí stranu marketingu.

Niektoří výrobcovia skúšajú šťastie s novými výrobkami v neopodstatnej predstave, že s nimi budú mať menej problémov. Pokial si však nezabezpečia každú piad zeme pod svojimi nohami skôr, ako zmenu uskutočnia, nájdú sa čoskoro v hlbších vodách, ako očakávali.

Výrobca by mal zostať verný svojmu odboru. Nemal by sa vydávať za fatamorgánou. Mal by robiť to, čo vie najlepšie a mal by svoje výrobky predávať tým zákazníkom, ktorých si už získal.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Nehľadiac na boj o zisky a na problémy plynúce z recesie, musí sa budovateľ podniku celkom sústrediť na čistý zisk, nie na objem obchodov. Počas deprezie, keď takmer každý nákupca kupuje na dlh a stláča ceny nadol, musíte mať silné nervy, aby ste odmietli nevýnosnú zakázkou. Napriek tomu ide o rozumnú politiku. Niektoré spoločnosti nemajú vôbec žiadne nervy. Ich politikou je heslo: Či už so ziskom alebo bez neho, musíme udržať za každú cenu objem predaja.

Je samozrejmé, že nákupcovia rýchlo odhalia slabú stránku týchto spoločností a začnú presadzovať jedno zníženie za druhým. No v podnikaní nik "neprispôsobuje silu vetra tomu, že ovce ostrihali". Ovce ostrihané strihačmi cien sa rýchlo dostanú do víchrice.

Aby sme si bližšie objasnili podstatu rozdielov medzi krátením a udržiavaním cien, vypočujme si skutočný príbeh dvoch fabrík z obdobia depresie. Obidve vyrábali písacie potreby. Nazvime jednu z nich Červený atrament, spol.s r.o., a druhú Čierny atrament, spol. s r.o.

Podnik Červený atrament, spol.s r.o., si za svoj ciel určil objem predaja. Prijímal desaťlibrové objednávky, pri ktorých strácal na jednej objednávke minimálne 3 £. Nevydržal s nervami. Prijímal aj veľké objednávky pri cenových podmienkach, vedúcich k ťažkým stratám. Jedinou starostou podniku bolo nepripustiť, aby objednávku získala konkurencia. Znížil akosť svojho tovaru. Čoskoro sa stal známym ako výrobca lacných, ale podradných výrobkov.

Podnik Červený atrament, spol.s r.o., stratil najlepšiu kategóriu svojich zákazníkov. Narastal mu podiel zlých pohľadávok. V priebehu niekoľkých rokov stratil polovicu svojho kapitálu a zbankrotoval. Dosiahol senzačné objemy obchodov, no väčšina z nich sa končila stratou.

Firma Čierny atrament, spol. s r.o., sa rozhodla odmietnuť každú nevýnosnú objednávku a riadiť sa nasledujúcou politikou:

1. Vyďávať viac peňazí na reklamu
2. Udržať akosť výrobkov a vyvíjať nové výrobky
3. Zlepšiť balenie výrobkov
4. Pomáhať maloobchodníkom s úpravou výkladov
5. Sústredit sa na zákazníkov najvyššej kategórie
6. Zvýšiť účinnosť metód predaja s cieľom získať objednávky za regulárne ceny

Na základe tohto prístupu si firma Čierny atrament, spol. s r.o., nielen svoje zisky udržala, ale dokonca ich zvýšila. Spoločnosť dosiahla vyššiu výkonnosť a jej prestíž výrazne stúpla. Odmietla rad objednávok, no netrápila sa preto. Podnikala tak, aby zarábala peniaze, nie ich prerábala. Riadila sa správnou politikou. Mala dostatok odvahy povedať nie stratovým objednávkam a dostatok rozumu, aby dokázala udržať svoje ceny a zvýšiť svoj obchod.

Ktorýsi výrobca sa ma raz opýtal: "Predpokladajme, že mimovýrobné náklady tvoria 15 % z nákladov. Urobím dobrý obchod, ak znížim ceny o 12,5 % z nákladov pri 5 % diskonte za úhradu v hotovosti do

## Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

"7 dní?" Odpoveď bola – nie, nie je to dobrý obchod. Je to veľmi zlý obchod. Práve takéto obchody sú najčastejšou príčinou, vedúcou k úpadku výrobcov.

Niektoří výrobcovia sa bránia tým, že objednávky pod výrobnú cenu zabezpečujú prácu ich zamestnancom a že na objednávke, ktorú by inak stratili, získali 7,5 %. Tvrdia, že tých 7,5 % im pomáha znižovať mimovýrobné náklady. Určite je na tom kus pravdy, no je potrebné venovať podstatne viac pozornosti druhej stránke problémov.

Ak by všetky objednávky boli uzavreté pri týchto podmienkach, musela by firma zbankrotovať – a to je treba mať stále na pamäti. Rozhodujúcou úlohou nie je udržať fabriku v činnosti, ale dosiahnuť čistý zisk. Radšej sa zrieknite takej objednávky v prospech druhých, ako by ste sa mali uchýliť ku znižovaniu cien.

Výrobca musí pri svojom rozhodovaní prihliadať na celkové náklady, nie len na priame náklady. Musí získať dosť na pokrytie nákladov na materiál, prácu, ale aj na mimovýrobné náklady a dosiahnuť čistý zisk. Všetko, čo vynáša menej ako to, predstavuje zlý obchod.

Prax predaja za nižšie ceny označujeme *dumping*. Sú určité obdobia, keď je potrebné sa k nemu uchýliť, no len ako k východisku z nútze. Je to zúfalé opatrenie v zúfalej situácii. Ak má firma nadmerné zásoby a nevyhnutne potrebuje finančnú hotovosť, možno uplatnenie dumpingu ospravedlniť. Keď ma kedysi ustanovili do vedenia firmy, ktorá bola v konkurenčnom riadení, mali sme tovar v hodnote 100 000 £,

ktorý sme predali za 50 000 £ a spoločnosť sme zachránili. Vtedy nešlo o dobrý obchod, urobili sme len to, čo bolo nevyhnutné. Súrne sme potrebovali 50 000 £ a neboli k dispozícii žiadny iný spôsob ako ich získať.

Pokiaľ ide o určenie ceny vychádzajú pri ňom niektorí výrobcovia len z výrobných nákladov – t. j. všetkých faktorov, ktoré sa vo výrobe vzťahujú na výrobok; nezahrnujú náklady na reklamu a marketing. Napr. jeden výrobca vyrobí stroj pri výrobných nákladoch 1200 £. Predá ho za 2000 £ a je prekvapený, keď zistí, že nedosiahol žiadny čistý zisk. Často ho však oveľa viac stojí vytvorenie dopytu po výrobku ako výrobok samotný. To si musíte zapamätať.

V obchodných domoch tvoria priemerné náklady predaja 30 – 35 %. Vela veľkých obchodov zarobí na dosiahnutom predaji len 2 – 3 %. Pritom náklady predaja stále stúpajú. Rad výrobcov je priam posadnutých myšlienou, že sa musia zameriavať len na objem predajov a koncom roka zistia, že pracovali zadarmo, prípadne dokonca prerobili.

Výrobcov manažér predaja presadzuje väčšinou na podporu predaja minimálne ceny. Je tej mienky, že nízke ceny pomáhajú tovar predávať, preto sú rozumné. Bude zrejme hovoriť: "Dokážem stroje predávať za 2000 £ za kus, 2200 £ je privysoká cena." Výrobky rozpredá po 2000 £ a výrobca skončí vyrovnaním nákladov alebo dokonca so stratou.

Pracovníci predaja uvažujú skôr v kategóriách rozsahu predajov ako čistého zisku. No pokiaľ nie je

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

dosahovaný čistý zisk, čoskoro nezostane nič pre obchodovanie. Jediným zmyslom existencie podniku je jeho čistý zisk.

Skôr ako výrobca uvedie nový výrobok na trh, mal by dôkladne vykalkulovať dodatkové náklady na reklamu a marketing. Potom musí vypracovať systém výpočtu ceny výrobku, založený na nákladoch výroby, reklamy aj marketingu. Ak je ocenenie založené len na základe výroby, bude výrobok predávať so stratou alebo pri troche šťastia za náklady. Ak výrobca predáva svoj výrobok so stratou, v skutočnosti platí svojim zákazníkom za to, že si kupujú jeho výrobky.

Pred niekolkými rokmi mala jedna americká spoločnosť, ktorá sa zaoberala výrobou vlnených výrobkov, 47 pradiarní vlny. Roky dosahovala dobré zisky, neskôr začala prerábať. Získala vtedy do vedenia podniku nových ľudí, ktorí sformulovali novú politiku. Znížili počet pradiarní na 29, aby udržali výstup na úrovni dopytu; spoločnosť sa opäť postavila na nohy a dosahovala zisky.

Chyba politiky, ktorá spoločnosť takmer zahrabala, spočívala v tom, že pôvodný manažment nechával pradiarne bežať stále na plný výkon. Časť výrobkov sa mu darilo predávať za plnú cenu, zvyšok predával za dumpingové ceny. Predaj za znížené ceny začal rýchlo znemožňovať predaj za regulárne ceny. Konečným výsledkom bolo, že spoločnosť sa dostala do situácie, keď sama sebe konkurovala. Čoskoro to dopracovala tak daleko, že svoje výrobky predávala

so stratou. Stručne povedané, obetovala zisk na oltár objemu predaja.

Múdra politika budovania podniku prikazuje: "V úrodných rokoch sa sústred' na výstup a predaj, v chudobných rokoch venuj pozornosť zdokonaľovaniu a rozširovaniu." V tom spočívala tiež politika amerického oceliarskeho magnáta Andrewa Carnegieho, ktorému vyniesla imanie 65 000 000 £.

Kým panujú priaznivé podmienky, mala by spoločnosť bežať na plné obrátky. Ak už pracuje na dve smeny, mala by pridať ďalšiu. Mala by napnúť sily, aby predala čo najviac výrobkov a zvýšila rezervy natol'ko, aby v nepriaznivom období mohla pozornosť zamerať na nové výrobky, zariadenia, vzdelávanie personálu a vyhľadávanie lepších metód znižovania odpadu a zvyšovania produktivity.

Ak si spoločnosť dovolí stagnovať v zlom roku, bude mať nedostatočné predpoklady na to, aby dokázala vyštartovať na plné obrátky hned, ako príde opäť dobrý rok.

Spoločnosť sa dá prirovnáť k farmárovi, ktorý začína zarábať peniaze na jar, keď vysieva obilie, nie na jeseň, keď ho zberá a predáva. Farmára, ktorý sa nevenuje dostatočne svojej práci na jar, čaká katastrofálna jeseň. Rovnako tak aj spoločnosť, ktorá sa nepripárá počas depresie, získa zrejme v dobrých časoch nižší podiel na obchodoch, ako by jej prislúchal.

Všetko možno zhrnúť tak, že výrobca musí formuľovať svoj plán alebo politiku skôr, ako začne vyrábať

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

a dôjde k predaju výrobkov. Musí sa ubezpečiť, že to čo vyrába, najlepšie zodpovedá jeho výrobnému aj predajnému personálu a tiež trhu, o ktorý sa uchádza.

Tak napríklad podomový obchodník chodí a predáva šnúrky do topánok. Akási žena sa ho opýta: "Prečo nepredávate pančuchy? " A tak v nasledujúcom týždni chodí a predáva šnúrky do topánok aj pančuchy. Ktosi iný sa ho opýta: "Prečo nepredávate hubky na umývanie? " Tretí týždeň teda chodí so šnúrkami do topánok, pančuchami aj hubkami na umývanie. Skôr ako skončí ďalší týždeň pribral navyše ešte zubné kefky, ale už celkom vyčerpal aj svoj malý kapitál. Tento úbohý podomový obchodník skrachoval, pretože sa prísne nepridržiaval nejakého predpredajného systému či politiky. Pokúšal sa uspokojiť všetkých na úkor seba. A nájdeme celý rad výrobcov, ktorí sa dopúšťajú rovnakej chyby.

Pred pár rokmi vyvinula jedna spoločnosť, ktorá vyrábala pletiarsky tovar čosi, čo pomenovala "naša majstrovská politika". V tom čase bol celkový objem jej ročnej produkcie 200 000 £, no po zavedení nočnej smeny pre pokrytie dopytu dosiahol objem produkcie svoj vrchol pri 2 000 000 £.

Pre spoločnosť to v žiadnom prípade nebolo jednoduché. Jej politikou bolo obmedzenie výroby len na štandardné typy úpletov za ľudové ceny pre veľkú skupinu spotrebiteľov strednej vrstvy. Dodržiavať túto politiku v čase, keď konkurencia prichádzala s novými nápadmi a modelmi, bolo veľmi ťažké,

okrem iného tiež preto, že zákazníci spoločnosti od nej očakávali taký istý prístup.

Keď potom zrazu vznikol veľký dopyt po čipkových pančuchách, spoločnosť odstúpila od doterajšej politiky s odôvodnením, že musí byť pružná, aby sa mohla rozrást.

Nakúpila preto nové stroje, zaškolila personál a začala vyrábať čipkové pančuchy. Novú výrobu rozbehla krátko pred tým, ako záujem o čipkové pančuchy upadol a dopyt klesol na minimum. Spoločnosti zostali veľké zásoby čipkových pančuch, ktoré už nikto nechcel a zahálajúce stroje. Čistý výsledok celej akcie predstavoval vysokú stratu.

Spoločnosť sa bez prietahov vrátila k svojej pôvodnej politike a predaj sa opäť začal zvyšovať. Odvtedy sa už nikdy nevzdali svojej "majstrovskej politiky". Ako povedal hovorca spoločnosti: "Utrpeli sme určité straty vtedy, keď sme v novom odbore neboli najlepší, no cítime, že by sme stratili oveľa viac, ak by sme sa pokúšali uplatňovať každý nový nápad."

Vela spoločnosti je priam posadnutých predstavou, že musia svoj personál udržať v činnosti za každú cenu. Majster textilnej dielne vyžaduje od svojich mechanikov najrôznejšie zbytočné práce len preto, aby ich zamestnal. Kontrahent môže svojich nečinných robotníkov zamestnať stavaním regálov. Maloobchodník môže predávať tovar za náklady alebo dokonca aj so stratou len preto, aby pritiahol zákazníkov a zamestnal svojich predavačov. Všetky

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

tieto príklady predstavujú nedodržiavanie významnej zásady, že spoločnosť sa má sústrediť na produkovanie zisku, nie na vymýšľanie neefektívnych spôsobov ako zamestnať svojich pracovníkov.

Ked obchody kontrahenta viaznu, musí svoju pozornosť zameriať na predaj, na to, ako pritiahať viac zákazníkov. Mal by inzerovať, prípadne prijať ďalších predavačov. Mohol by im dať vypracovať prospekt, ktorý by uvádzal služby, ktoré poskytuje a rozosláť ho perspektívnym zákazníkom. Celkom určite by nemal sedieť vo svojej kancelárii a čakať až práca sama príde za ním, ako by urobil, keby patril do kategórie podnikateľov – správcov.

Maloobchodníci majú sklon k tomu, že venujú príliš veľa pozornosti obratu a príliš málo percentám zisku. Maloobchodník chce predávať svoj tovar čím najrýchlejšie, aby tak maximalizoval svoj zisk; no len čo sa stane rýchlosťou predaja posadnutý, začne znížovať ceny a to môže viesť k ťažkostiam, najmä keď aj ostatní maloobchodníci začnú ceny znížovať a predbiehať sa navzájom s cieľom urvať pre seba časť obchodov ostatných. O úspechu predajne však nerozhoduje počet jej zákazníkov. Rozhoduje to, aký zisk predajňa dosahuje.

V súčasnosti môžete dosiahnuť vysoký zisk len vtedy, ak robíte niečo mimoriadne. Nestačí podávať bežné výkony. Ak chcete dobrý zisk, musíte byť pripravení zaň zaplatiť. Musíte rozmýšľať, plánovať, študovať, čítať a učiť sa, čo robia výkonné organizácie. Musíte kupovať nové zariadenia, reorganizovať

výrobu i metódy podnikania, školiť personál, stimulovať ho a vyplácať odmeny. Každý kúsoček vášho podnikania sa musí opierať o najnovšie poznatky.

Záverečná analýza výsledkov vášho podnikania zahrnuje to, čo ste doňho vložili. Ak ste vložili len minimálne úsilie, môžete aj očakávať len minimálny zisk. Ak nežiadate nič viac, ako zabehanú rutinu, môžete hovoriť o mimoriadnom šťastí, ak skončíte na nule (t. j. bez zisku, no aj bez straty).

Knoeppel odporúčal, aby každá spoločnosť usporadúvala týždenne alebo mesačne akcie, ktoré nazval **semináre o zisku**. Cieľom týchto seminárov bolo zamedzovať plytvaniu, regulovať ceny, školiť a stimulovať zamestnancov, zvyšovať predaj a maximalizovať využívanie zariadení.

Knoeppel hovoril, že priemerný čistý zisk, dosahovaný väčšinou veľkých spoločností, predstavuje asi šesť percent – čiže o nič viac, ako je výška úroku. Hovoril, že každá spoločnosť by si mala určiť cielovú úroveň zisku a robiť všetko pre to, aby ho aj dosiahla. Zisk nesmiete chápať jednoducho ako to, čo zvýši po uhradení nákladov. Spoločnosť by mala odvíjať svoj rozpočet od úrovne požadovaného zisku a nie ho zakladat na objeme predajov či výstupu.

Hlavným problémom je spodná hranica zisku. V dôsledku krátenia cien na jednej strane a vysokému zdaňovaniu a rastúcim nákladom na strane druhej sa táto spodná hranica sústavne znižuje. Predaje rastú, no hranica zisku s nimi nedrží krok. Výkonnosť vyjadruje percentuálny rast výstupu, ktorý by

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

sa mal odzrkadliť vo vyššom čistom zisku. No v skutočnosti k tomu dochádza len zriedkavo.

Jednou z hlavných príčin nízkej miery zisku je u mnohých veľkých spoločností skutočnosť, že prejavujú tendencie k nadmernej byrokratizácii.

Spoločnosť musí brať do úvahy všetky možnosti volby a využiť každú príležitosť na dosiahnutie vyššieho zisku. Celá tarcha zabezpečenia vyšších dividend a prémii by nemala ležať len na bedrách vrcholového vedenia. Každý jednotlivý zamestnanec by mal byť na tom hmotne zainteresovaný. Pre vedúcich pracovníkov by sa mali týždenne konávať semináre o zisku. Je žiaduce pozývať odborníkov na dosahovanie zisku, aby im na týchto seminároch prednášali.

Každý seminár by mal byť venovaný len jednému projektu alebo jednému oddeleniu, a to iba z pohľadu zvyšovania ziskovosti. Som pevne presvedčený, že takmer každá spoločnosť môže svoj zisk za jediný rok zdvojnásobiť, ak usporiada každý týždeň tieto semináre. Žiadna spoločnosť nedokáže dosiahnuť svoj vrchol, kým každý jej zamestnanec nebude vynaklaďať cielavedomé úsilie, zamerané na podporu rastu jej čistého zisku.

V každej krajine sú najužitočnejší tí ľudia, ktorí zvyšujú zisky. Nikdy ich nie je dostatok. Zamestnávatelia nesú vysokú spoločenskú zodpovednosť, pretože v prípade, že dosahujú zisky, môžu zamestnať svoj lalom ležiaci kapitál a ľudí, ktorí nemajú prácu. Ak

však zisk neprodukujú, zvyšujú nevyužitý kapitál aj počet nezamestnaných.

Každých 8000 £ novovytvoreného kapitálu je schopných vytvoriť jedno pracovné miesto. Ak by naši zákonodarcovia a byrokrati túto skutočnosť pochopili, nedochádzalo by k obmedzovaniam súkromného podnikania. Nekonali by sa akcie proti špekulantom a znížili by sa úroky a dane.

Nie je potrebné zdôrazňovať, že najdôležitejšou vecou na svete je podnikanie so ziskom. Podnikanie nepredstavuje celý rozsah civilizácie. Je však tým solidnym základom, na ktorom sa dá civilizácia budovať. V štátoch, kde nie je organizované podnikanie, žijú ľudia ako králici, nepoznajú umenie, kultúru, vzdelávanie ani žiadnu vyššiu kvalitu života.

Podnikanie vstrebáva do seba všetkých užitočných ľudí v krajinе. Nezahŕňa len výrobcov a obchodníkov. Podnikatelia sú rovnako aj poľnohospodári, architekti, lekári, zubári, bankári a profesionálni umelci. Ľudia žijúci z daní a darov však podnikatelia nie sú, hoci mnohí z nich poskytujú užitočné služby. Možno ich skôr prirovnáť k parazitom. Celú štruktúru našej civilizácie držia pohromade zisky, ktoré produkujú podnikatelia. Preto je podnikanie také dôležité.

Vo väčšine krajín panuje boj medzi tými, ktorí zisky produkujú a tými, ktorí ich míňajú. Producenti zisku by si mohli prísť na svoje, ak by nedochádzalo k neoprávneným zásahom niektorých vlád.

## *Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie*

---

Vlády poškodzujú dosahovanie ziskov dvoma spôsobmi:

1. rozšírením služieb sociálneho poistenia a uvalovaním vysokej daňovej záťaže na podniky, pričom všetko platia občania a

2. zavádzaním najrozličnejších druhov obmedzení voči podnikom.

Dalo by sa predpokladať, že keď vláda potrebuje zvýšiť svoje príjmy, uvoľní cestu producentom zisku a bude ich nabádať k tomu, aby zarábali toľko peňazí, kolko len dokážu. Je to však presne naopak, čím vyššie príjmy vláda potrebuje, tým viac obmedzuje podnikateľov.

Ešte nikdy nebolo podnikanie tak ľahko zdaňované a menej slobodné ako dnes. Ak niektorá spoločnosť dosiahne vysoký zisk zhrabne vláda štvrtinu a ešte ju obviní zo špekulácií. Táto situácia je absurdná, nebezpečná a nemožná. Existujú z nej dve východiská: alebo odoberať producentom zisku menej peňazí, alebo im umožniť dosahovať taký zisk, aký dokážu vyprodukovať.

Všetky vlády so svojimi armádnymi zväzmi, sociálnymi službami, školstvom, nemocnicami, pozemnými komunikáciami a ostatnými ustanovizňami sú vydržiavané zo ziskov dosiahnutých súkromným podnikaním. Odstráňte producentov zisku a celá konštrukcia civilizovaného života sa zrúti. Životnou nevyhnutnosťou dnešných dní je ochrana slobody producentov zisku produkovať zisky bez neprípustných zásahov zvonku.

