

1.

AKO ZAČAŤ A ÚSPEŠNE ROZVÍJAŤ PODNIKANIE



Edícia
Tajomstvo vyšších ziskov

1.

**Ako začať a úspešne rozvíjať
podnikanie**

Herbert N. Casson

**Tynron Press
England**

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

© Herbert N. Casson

Tynron Press, U. K., 1994

© Slovak edition – 1994 by *ajfa + avis*

ISBN 80-967198-0-7

OBSAH

Úvod

Predhovor

1.	Veda o zarábaní peňazí	9
2.	Ako získať kapitál	29
3.	Likvidátori, správcovia a budovatelia	51
4.	Tvorba výkonnej organizácie	65
5.	Budovanie ziskového podniku	81
6.	Odborníci na budovanie podniku	105
7.	Metódy budovateľov podniku	125

Úvod

Táto kniha nie je určená teoretikom, ktorí sa zaobrajú vyučovaním alebo štúdiom podnikania, ale praktikom – majiteľom a manažérom veľkých alebo malých podnikateľských spoločností, ktorí nie sú rojkovia, ale stoja pevne nohami na zemi. Casson prepožičiava podnikaniu dôvtip, získaný skúsenosťou a bezprostredne overený vo výrobe, obchode a na trhu. Používa jednoduché ale pôsobivé slová a nie pseudotechnický žargón väčšiny moderných publikácií o podnikaní.

Tam, kde to bolo potrebné, sa revidovali a aktualizovali štatistiky a príklady; avšak závery, ku ktorým sa Herbert Casson dopracoval, rovnako ako postupy, ktoré odporúčal, nepotrebuju úpravy. Sú nadčasové.

Túto knihu neprečíta nikto bez toho, aby si opäť neopakoval: "To je predsa samozrejnosť! Prečo som na to neprišiel skôr?" Práve v tom spočíva silná stránka všetkých Cassonových kníh. Zameranie vašej podnikateľskej činnosti môže byť akékolvek, učia vás ako zvyšovať čistý zisk spôsobom, ktorý vychádza zo zdravého rozumu.

Predhovor

Kde vziať peniaze na začatie podnikania? Ako založiť podnik, aby prosperoval? Táto kniha sa pokúsi odpovedať nielen na tieto podstatné otázky, ale v prvej kapitole pomenovanej Veda o zarábaní peňazí poskytne čitateľovi všestranný pohľad na problematiku podnikania.

V kapitole je uvedených desať spôsobov ako získať kapitál a ako pristupovať k podniku ako k štruktúre, ktorá musí byť založená na solídnych základoch a z času na čas rozširovaná, v súlade s prechodom z jedného vývojového štadia do nasledujúceho.

Veľa podnikov ako by nemalo pevné základy. Pomerne rýchlo sa vznikajú, dosiahnu veľmi malý alebo žiadny zisk, zadlžia sa a rýchlo sa rútia do zániku. Lepšie povedané, nejde vôbec o podniky v pravom slova zmysle. **Ničomu, čo je stratové, nemožno hovoriť podnik.**

Stretávame sa aj s takými podnikmi, ktoré majú sice základy pevné, zostávajú však naveky malými domčekmi. Odolávajú každému pokusu donútiť ich rást.

Sem tam niekto obsadí centrálnu pozíciu vyložene s malým podnikom, ktorý sa rýchlo rozrastá až novonok vyzerá ako mrakodrap; v priebehu niekolkých rokov však začne upadať, až napokon zahynie.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Občas niekto obdarovaný prezieravosťou založí malý podnik so solídnou štruktúrou, určenou na trvanie s predpokladaným rastom z roka na rok. Takýto podnik prežije z generácie na generáciu. Osobu, ktorá sa o to zaslúžila, označujeme **budovateľ podniku**. Popis metód a zásad týchto tvorcov podniku nájdete v tejto knihe.

Budovatelia podnikov sú najužitočnejšími ľuďmi na svete. Vytvárajú a ochraňujú civilizácie. Pozdvihujú masy tak isto ako samých seba. Každý národ ich potrebuje mať čím viac. Ak sa tejto knihe podarí priviesť na štartovaciu čiaru niekoľkých z nich na viac, potom vynaložené úsilie nevyšlo nazmar.

Herbert N. Casson

PRVÁ KAPITOLA

Veda o zarábaní peňazí

V súčasnosti žijeme vo vzrušujúcom období podnikania – období prechodu od starých, neefektívnych a zaostalých metód k novým, účinným a fascinujúcim metódam. Bohužiaľ, v podnikateľskej sfére pôsobí ešte stále množstvo amatérov neuvodomujúcich si zmeny, ktoré okolo nich prebiehajú.

Mnohí nevedia dosiaľ o svojom podnikaní o nič viac, ako o svojom vlastnom tele. Relatívne málo ľudí podnikaním zbohatne. Väčšinou sa ako tak udržia nad vodou alebo zbankrotujú. Prečo? Pretože o podnikaní vedia len veľmi málo alebo nič.

Pravdaže, scenár sa mení, a ľudia v podnikaní začínajú preukazovať, čo môžu pre svet urobiť. Dlhé roky museli podnikat vo svete, ktorý bol ovládaný politikmi a militaristami a podľa toho boli nútení sa správať.

Podnikanie je do určitej miery dosiaľ feudalisticke, tradičné a dravé. Dodnes sa riadi skôr zvykmi, osobou skúsenosťou a autoritou ako vedomosťami. Vojaci, politici, profesionáli, spisovatelia, básnici, rečníci aj umelci ním opovrhujú.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Podnikanie sa zrodilo v pokore. Podobne ako Kristovi aj podnikaniu boli kolískou jasličky. Prvými robotníkmi boli otroci. Prví kapitalisti boli označovaní za úžerníkov. Prví vedci boli zabíjaní. Málokto z nás si naplno uvedomuje užitočnosť, romantiku, hrdinstvo a slávu podnikania.

Navrhujem, aby sme si urobili prehľad celej oblasti podnikania a ukázali si, ako daleko sme sa dostali v premene podnikania na vedu. Nič nie je také nezmyselné, aby sa to nedalo prispôsobiť podnikaniu. V podnikaní nájdeme najmenej toľko mýtov ako v náboženstvách a dosiaľ sú v ňom niektoré odbory, o ktorých sa vie iba veľmi málo. Avšak nech je to akokoľvek, podnikanie už má k dispozícii vedeckú nadstavbu. Boli objavené nové skutočnosti a metódy; dohady a nevedomosť sú na ústupe.

Podnikanie má svoje zásady, axiómy a vzorce. Do určitej miery je rovnako vedou ako matematika.

Niekteré z axiómov sú:

Cenu tvoria celkové náklady a zisk.

Prevaha ponuky znižuje ceny – nepostačujúca ponuka ceny zvyšuje.

Čas zvyšuje náklady.

Pohyb zvyšuje náklady.

Zväčšenie výstupu znižuje náklady.

Skôr ako získame zisk, musíme vynaložiť celkové náklady.

Vyššie riziko vyžaduje vyšší zisk.

Všetky hodnoty sú premenlivé.

Niekoľko podnikateľských mýtov:

Staré a osvedčené postupy sú najlepšie.

"Poznám svoj podnik."

Úspech sa rodí z tvrdej práce.

Dobré veci sa predávajú samé.

"Nemôžem si dovoliť platiť vysoké mzdy."

Reklama zvyšuje náklady.

Strojové zariadenie je príliš drahé.

Do podnikania sentimentalita nepatrí.

Toto všetko sú bludy, ktoré likvidujú zisk. Privádzajú k tisíciam bankrotov a napriek tomu im mnohí podnikatelia dodnes veria.

Cielom nášho veľkého hnutia za **výkonnosť** je odhalenie týchto bludov a skúmanie podnikania tak, ako vedci skúmajú prírodu; musíme vyvinúť lepšie metódy, ktoré by viedli k zvyšovaniu čistého zisku.

Priemyselná éra sa začala v roku 1769, keď si James Watt dal patentovať prvý parný rušeň a Arkwright prvý spriadiací stroj. Tieto stroje vstúpili do sveta, ktorý na ne neboli pripravený. Bol to svet manuálnej práce a nevzdelených robotníkov, ktorí sa strojov báli a nenávideli ich. Stroje boli obsluhované ľuďmi, ktorí rozmyšľali v kategóriách manuálnej práce. Obsluhovali ich veľmi zle, pričom uplatňovali stupídne metódy, ktoré sa vzili.

Vtedy sa v priemysle neuplatňovali žiadni organizátori. S robotníkmi sa zaobchádzalo ako s vojakmi. Manažéri sa správali ako šikovatelia. Boli to muži

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

s autoritou, no s veľmi slabými vedomosťami a skúsenostami.

To viedlo k vzniku odborov, ktoré vniesli do všetkých priemyselných odborov šialený, ničivý boj medzi kapitalistami a robotníkmi. Je zázrak, že to priemysel prežil. Bol zmilitarizovaný. K ničomu horšiemu nemohlo dôjsť.

Triedny boj spôsobil stagnáciu priemyslu na celých 100 rokoch. Žiadne odvetvie nemožno priviesť k plnému rozmachu, kým sa zamestnávatelia a robotníci navzájom považujú za nepriateľov. Priemysel vznikol v lone feudalizmu v Británii. Nemožno sa čudovať, že medzi vodcami a radovými členmi chýbala spolupráca ako aj ochota podporovať nový systém.

Hlavnú zodpovednosť za rozvoj nového systému niesli jeho tvorcovia. Každý nový stroj sa však stával terčom tvrdého odporu zo strany robotníkov. Každé vylepšenie bolo pokladané za prostriedok utláčania robotníckej triedy. Robotníci všade lipli na zastaranom ručnom náradí – pilníkoch, fúrikoch a lopatách. Fabriky mali slabé vybavenie a predstavovali napoly továrne a napoly manufaktúry.

Odbory nechceli dať súhlas na zavedenie nových profesií, ktoré boli nevyhnutné pre obsluhu rozmanitých strojov. Boli presvedčení, že stroje vytláčajú ľudí z práce. Neuvedomovali si, že strojové zariadenia vytvárajú viac pracovných miest, ako ich rušia a prispievajú viac ako čokoľvek iné k rastu miezd a ziskov.

Do tohto blázničného zmätku prichádzajú Taylor a Emerson spolu so svojimi prívržencami, z ktorých jedným mám čest byť aj ja. Taylor bol prvým človekom na svete, ktorý uplatnil vo výrobe vedecké metódy. Bol pôvodne predákom v oceliarni. Skúmal výkony robotníkov vo svojom úseku a zistil, že nikto z nich nevie, ako má svoju prácu vykonávať. Všetci boli amatérmi a babrákmi. Ani jeden z nich neobsluhoval stroje správne.

Taylor experimentoval. Vyvinul vysokorýchlosnú metódu rezania ocele a pri jej predvádzaní narezal pol milióna libier kovu. Zbohatol a napísal knihu Umenie rezania kovov. Bola to prvá vedecká publikácia, ktorá sa zaoberala výrobou. Vyvolala hnutie za výkonnosť.

Moja definícia výkonnosti vychádza zo zrýchlenia rastu produktivity práce na základe uplatňovania vedeckých metód práce.

Na Taylora bezprostredne nadväzuje Emerson, ktorý napísal knihu Dvanásť zásad výkonnosti. Taylor neboli propagandistom, zatialčo Emerson ním bol. Ako prvý vyzdvihol význam výkonnosti. Bol to on, kto presvedčil amerických výrobcov a pracovníkov že lezní o nevyhnutnosti skúmať a uplatňovať zásady výkonnosti.

Rovnako ako Taylor aj my sme zistili, že robotníci nevedia správne vykonávať svoju prácu. Murári nevedeli, ako majú ukladať tehly. Kuriči nevedeli ako priklaďať. Mechanici nevedeli ako správne vyberať a používať náradie. Ani jeden stroj nepracoval na

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

plný výkon. Ani jeden z manažérov nevedel, ako má riadiť.

Každé podnikanie vychádzalo z tradícií. Všetci pracovali, no nikto sa nezaoberal otázkami **ako** pracovať. Všade panovalo tápanie a strašná nevedomosť, či už vo vzťahu k materiálom, nástrojom, pohybom alebo výrobným postupom robotníkov. Plytvalo sa všade – časom, energiou, materiálom i prácou. Kde ste sa len pozreli, stretávali ste sa s bezcennosťou skúseností, pretože viedli len k opakovaniu pracovných zlozvykov. Najväčšou prekážkou, ktorú musela výkonnosť prekonáť, bol práve zvyk.

Potom nastúpil americký priemyselník Henry Ford. Dokončil to, čo začal Taylor. Bol nemilosrdne výkonný a dokázal sa zbaviť tradícií. Prinútil svojich robotníkov pracovať podľa svojich predstáv tým, že im strojnásobil mzdy. Radovým robotníkom platil viac, ako kedykoľvek predtým zarábali predáci. Týmto postupom získal majetok 200 miliónov £.

Jeho úspech inšpiroval všetkých továrníkov k tomu, aby ho nasledovali, pokial im to ich prostriedky dovolili. Ford učil svet hromadnej výrobe – jedinému správnemu systému fabrickej výroby. Ukázal, že fabrika musí byť mechanizovanou jednotkou, že v určitom čase sa má zaoberať len jednou záležitosťou a že každú časť výrobného procesu musí posúdiť a vyriešiť odborník, a nie predáci a robotníci.

Zaviedol mechanický pohyb materiálu a súčiastok a naučil nás, čo je pásová výroba. Ukázal nám, že **vyrábať znamená myslieť**.

To je história výkonnosti v Amerike. Prvým "majstrom zarábania peňazí" bol Henry Ford. Zvýšil výstup, mzdy, platy aj zisky a znížil náklady a ceny. Henry Ford bol prvým kapitalistom na svete, ktorý vysmial Karla Marxa. Skončil s triednym bojom a zo-smiešnil odbory. Stal sa najbohatším a najpopulárnejším človekom na svete – vydríduchom, ktorého mali všetci radi.

A prečo? Pretože ako prvý objavil **vedu "o zarábaní peňazí"**.

Nikoho neokrádal. "Nevykorisťoval proletariát". Platil robotníkom trikrát viac, ako sami požadovali. Ceny svojich automobilov určil nižšie, aké verejnosť bola ochotná platiť. Potvrdil opodstatnenosť kapitalistického systému a rozmetal na prach ideu komunizmu. Rozvinul súkromné vlastníctvo na najvyšší stupeň. Úspech Henryho Forda sa stal najvýznamnejším fenoménom vo svete podnikania. Ford bol prvým kapitalistom na svete, ktorý svoj podnik poznal od A do Z.

V Nemecku sa približne v tom istom čase dostáva do popredia **priemyselná chémia**. Ak nás Ford naučil používať stroje, potom nemecký chemik nám poskytol nové, presné poznatky o materiáloch. Veda vstúpila do sveta podnikania a odhalila u všetkých výrobcov nevedomosť o materiáloch, s ktorými pracovali. Ani jeden výrobca sa pred sto rokmi nestaral o zloženie dreva, ocele, vody, uhlia alebo textilu.

Ked' americký priemyselník Andrew Carnegie priviedol do USA prvého nemeckého chemika Dr. Fricka,

č. 10 Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

ostatní oceliari ho pokladali za blázna; ale Carnegie mal pravdu. Bol pripravený zarobiť 60 miliónov £. Každý veľký továrnik na svete má dnes svoje laboratóriá a štáb priemyselných chemikov.

Chemici sú dnes v podnikoch **oceňovaní** rovnako ako podnikoví riadiaci pracovníci. Nerobia len testy, vyvýjajú tiež nové syntetické materiály. Vynašli syntetické indigo a zlikvidovali tým plantáže indiga. Objavili syntetický liadok, hodváb, kaučuk a mnoho ďalších materiálov. Pracujú vedecky, a tým vnášajú do podnikania nový rozmer, o ktorom sa samotným podnikateľom ani nesnívalo. Do sveta podnikania vstúpili ako outsidri a stali sa nepostrádateľnými. Vyvinuli nové, lepšie výrobné metódy, ktoré by boli starodávnym výrobcom nepochopiteľné. Laboratórium dokázalo nahradiť priemyselné a poľnohospodárske produkty minulosti.

Venujme sa teraz problematike **riadenia a organizácie**. Už sme hovorili o tom, že v riadení sa uplatňovali vojenské modely a organizácia bola byrokratická. Veľké spoločnosti boli riadené ako armády alebo poštové úrady. Mohlo byť ešte niečo horšie?

Ukázala sa tiež nedostatočnosť kontroly. Ani jedna firma nevedela, ako je na tom finančne, či aký pokrok dosiahla, až v závere roku. Vtedy však už bolo väčšinou príliš neskoro. Ani jeden továrnik alebo obchodník nemal prehľad o svojich nákladoch. Zriedkavo sa v podnikoch uplatňovali týždenné **výkazy**, denné nejestvovali vôbec. **Zásoby boli vytvárané**

živelne. Panovalo plytvanie a rozkrádanie. Spoločnosti boli vydané napospas svojim zamestnancom.

Došlo však k zmenám. Zásoby boli zreorganizované a riadené podobne ako peniaze. Bol zavedený permanentný inventarizačný systém, ktorý umožňoval kontrolu zásob. Boli vytvorené predpoklady pre odhad nákladov, presadilo sa vypracovávanie predbežných rozpočtov a bol zavedený celý rad ďalších zlepšení.

Jedna americká spoločnosť teraz každý rok rozširuje svoje podnikanie v značnom rozsahu vďaka tomu, že má dokonalý prehľad o vlastnom raste. To je vedecký prístup a v podnikaní ho dosahujeme správnou organizáciou a riadením.

Naučili sme sa ako zaobchádzať so zamestnancami. Usilujeme sa rozvíjať ich vedomosti a zručnosti a získať ich dôveru. Povzbudzujeme ich k vynachádzavosti a odmeňujeme ich návrhy v rámci systému zlepšovacích návrhov. Zamestnanci jednej veľkej továrne podali napríklad viac ako 80 000 návrhov za rok. Pre personál zriaďujeme výcvikové strediská. Uvedomujeme si, že väčšina zamestnancov nemá požadované predpoklady a tažko sa bude namáhať sama, aby potrebnú odbornosť získala. Školíme každého robotníka, aby ovládal správy postup svojej práce.

Svojim pracovníkom vytvárame dobré pracovné podmienky – dostatok neoslňujúceho svetla a správnu teplotu. Ak je veľmi horúco alebo zima, výkonnosť pracovníkov klesá. Uplatňujeme odmeňovanie a stimuláciu dobrých výsledkov. Viedieme pracovníkov

Ā Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

k lojalite a vyznamenávame tých, čo pracujú v podniku 25 a viac rokov. Zamestnanci majú pre svoje zotavenie k dispozícii športové ihriská, jedálne, koncertné sály a čítárne. Poskytujeme im zdravotnú starostlivosť. Snažíme sa dosiahnuť ich spokojnosť, pretože duševná pohoda je pri práci rovnako dôležitá ako fyzická výkonnosť. Snažíme sa získať dôveru a priazeň našich pracovníkov.

Vedecké pravidlo znie: so všetkým treba zaobchádzať podľa jeho podstaty. Preto sa správame k našim robotníkom ako k ľuďom a nie ako k neživým veciam. Berieme do úvahy ich city. Uvedomujeme si cenu priateľstva.

Výkonnosť nie je bezohľadná; ak sa opiera o vedu, potom taká ani nemôže byť, pretože veda skúma všetky zložky, ktoré sa zúčastňujú na výsledku. Dosiahnutie dôveryhodnosti a spoľahlivosti v očiach zamestnancov a bankárov má pre podnik prvoradý význam. Pokiaľ sme v tomto smere dosiahli úspech, má nás podnik dobré meno a pravdepodobnosť neúspechu klesá.

Nedávno bola spracovaná štúdia metód administratívnej práce. Dlho sme ponechali spôsob jej výkonu na starosť účtovníkom. Predpokladali sme, že sa vo svojej práci dobre vyznajú. Presvedčili sme sa však, že tomu tak nie je. Tak, ako sa robotníci stavali odmietavo k zavádzaniu strojov, aj účtovníci sa pridŕžali svojich zastaraných postupov.

Rovnako tu, ako aj pri reorganizácii hospodárenia so zásobami boli uskutočnené zmeny. Pre zjednodu-

šenie vedenia účtovníctva sa teraz uplatňujú počítače. Bol vyvinutý celkom nový systém automatizovaného účtovníctva. Napriek odporu účtovníkov a úradníkov postupujeme vpred; ešte sme neskončili. Som presvedčený, že je možné dosiahnuť zníženie administratívnych nákladov minimálne o 50 %.

Ďalšou významnou oblasťou podnikania je **predaj a reklama**. Prví odborníci, ktorí sa zaoberali výkonnosťou, boli presvedčení, že v predaji a reklame nemôžno uplatniť vedecké metódy. Zdôvodňovali to príliš veľkým množstvom premenných, ktoré tu pôsobia. V tomto smere sme však už tiež dosiahli značný pokrok.

Jedna stará zásada znie: "Predajcom sa človek nestáva, ale rodí." Dopracovali sme sa však k názoru, že oboje je možné. Ak musia byť školení aj najlepší speváci, prečo neškoliť predajcov?

Kedysi sa verilo, že pre predaj nie je možné spracovať pravidlá vzhľadom na veľké rozdiely medzi ľuďmi aj tovarmi. Považujeme toto tvrdenie za scestné. Vďaka školeniu predajcov sme znova a znova dosahovali násobky odbytu.

Američan Sheldon ako prvý, sformuloval zákon psychológie predaja. Tvrđil, že každý predaj musí prebiehať podľa schémy:

1. Upútaj pozornosť!
2. Vyvolaj záujem o tovar!
3. Podporuj rozhodnutie pre kúpu!
4. Uskutočni predaj!

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Tento zákon platí dodnes a je základom učebníc predaja. V niektorých smeroch sme ho však zdokonalili.

Pre predaj v malom som vytvoril model, ktorý sa dosiaľ uplatňuje. Každý maloobchodný predaj pozostáva zo šiestich krokov:

- Prijatie – privítanie
- Dopyt
- Názorné predvedenie
- Výber
- Dodatočné informácie
- Odporučanie

Ak sa niektorý z týchto krokov vynechá, je predaj vykonaný nedokonale. Tako sme dnes schopní merať výkonnosť predavačov a môžeme posúdiť, či predaj bol vykonaný dokonale na 50 % alebo na 100 %.

Vieme, že ku zákazníkovi sa musíme správať ako k hostovi. Vieme, že každoročne strácame v predajniach okolo 15 % zákazníkov, najmä vinou zlého prístupu k nim. Vieme, že obchodník musí pokladat sám seba za nákupného agenta svojich zákazníkov. Vieme, že zákazník má od nás odchádzať spokojný, pretože len v takom prípade sa k nám znova vráti.

Vieme tiež, že predaj pod cenu je nezmyselným zlozvykom neschopných obchodníkov. Vieme, že je potrebné udržať priateľnú cenu. Predaj tovaru pod cenu je úpadkom, nie podnikaním.

Vieme, že tovar musíme vystavovať tak, aby priťahol zrak. Prečo? Pretože optický nerv je takmer 22-krát citlivejší ako nerv, ktorý vedie od ucha do mozgu. Názorné predvádzanie je z hľadiska predaja oveľa efektívnejšie ako ústny výklad.

Obchodným cestujúcim dávame na cesty niečo zaujímavé, čo môžu zákazníkom ukázať. Ukazujú používanie tovaru buď priamo, alebo je potrebné vybavit ich videofilmom so zábermi konkrétneho uplatnenia tovaru. Pochopili sme význam vystavovania tovaru vo výkladoch. Vieme, že vo výklade musí byť vystavené niečo, čo upúta zákazníkov. Prečo? Pretože iba jeden z 20 okoloidúcich spočinie okom na obyčajnom výklade. Usporiadanie nášho tovaru dramatizujeme a výklad pri tom používame ako divadelnú scénu.

Ludia v podnikaní teraz vysoko hodnotia význam **prieskumu trhu**, ktorý zistuje, čo ľudia požadujú. Jedna firma, ktorú poznám, sa obrátila na svojich zákazníkov s otázkou, aký výrobok by si radi kúpili. To je niečo nové. Ide o vedecký prístup, pretože nahrádza odhad získaním informácií. Kolko výrobcov sa opýta zákazníkov, čo by si priali? Hádam ani jeden zo stovky.

Múdri obchodníci aj výrobcovia dnes skúmajú príania žien, ak ide o výrobky určené pre domácnosť. Prečo? Pretože ženy nakupujú takmer 70 % týchto výrobkov. Ak dokážete v tomto smere uspokojiť ženy, určite zarobíte.

Móda ako predmet podnikania predstavuje ďalšiu oblasť skúmania, pretože sa stáva stále populárnej-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

šou. Predpokladali sme, že móda nepozná žiadne pravidlá ani zákony. Mýlili sme sa. Vieme, že móda sa vyvíja. Vieme, že väčšina módnych trendov má životnosť dva až štyri roky, potom zaniká a ustupuje novému štýlu. Módne domy však dnes prichádzajú s novými modelmi – najmä pre ženy – každoročne. Vieme, že obratná reklama a schopný predaj môžu uviesť do života módný hit. Vo sfére módy dnes pôsobia profesionálni módni experti. Ide o jednu z najlukratívnejších profesií súčasného podnikateľského sveta. To znamená, že vedecké poznanie nastupuje namiesto dohadov aj tu.

Dosiahli sme významný pokrok v **reklame**. Najprv to bola len primitívna forma propagácie predaja, ktorá sa iba máličko odlišovala od vyvolávania trhovcov: "Kúpte si tento tovar! Je ten najlepší a najlacnejší!"

Reklama sa vo svojich začiatkoch nepridŕžala celkom pravdy. Jej podstatou bola samochvála. Reklamné heslá boli písané skôr pre potešenie predávajúceho ako pre kupujúceho. Táto egocentrická a nespoľahlivá metóda propagácie bola však účinná len dovtedy, pokiaľ bolo málo inzerentov a cena reklamy bola nízka. Dnes je počet inzerentov veľký a cena priestoru a času je vysoká. Boli sme nútenci nielen zdokonaliť metódy a kvalitu reklamy, no tiež pristúpiť k pravdovravnosti vzhľadom na to, čo propagujeme a to jednoducho preto, že sme zistili, že reklama nie je účinná, kým jej ľudia neuveria.

Došli sme k poznatku, že publicita a predaj sú dve rôzne veci. Publicita predstavuje informácie o výrobku, ktoré sú určené širokej verejnosti. Predaj oproti tomu poskytuje informácie len potenciálnym záujemcom o kúpu. Súčasné tendencie v reklame sa zameriavajú len na týchto perspektívnych zákazníkov. Presadzujú sa špecializované trhy a vychádza sa pritom zo zásady, že reklama, ktorá neznižuje náklady na predaj, je vyhadzovaním peňazí.

Reklama je dnes špecializovaným odborom (pre mnohých je profesiou), ktorým sa zaoberá veľa znalcov, umelcov, výtvarníkov, textárov a výkonných úradníkov. Mnohí špičkoví textári zarábajú dnes až 500 £ denne. Jednotlivá dvojstránková reklama v celostátnom denníku môže stať až 60 000 £, ale môže zabezpečiť obchodný obrat až jeden milión £.

Šikovnou reklamou môže byť nový výrobok uvedený na trh v priebehu jediného týždňa. Nový výrobný odbor sa môže rozbehnuť na plné obrátky. Tento nový typ odborníkov, ktorých nemožno pokladať za komisionárov, ale za priekopníkov predaja, patrí dnes k najtvorivejším a najužitočnejším ľuďom v obchodnom svete. Národ, v ktorom vyrastú najlepší a najtvorivejší z nich, sa pravdepodobne postaví na čelo sveta obchodu a podnikania.

Reklama predstavuje vyhľadávanie zákazníkov. Predstavuje najnovšiu a najefektívnejšiu metódu rozvoja obchodu. Vo vyhľadávaní pracovných príležitostí pre nezamestnaných robí viac ako všetky vlády spolu. Udržiava ceny vytváraním dopytu. Je naj-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

lepším liekom na depresiu. Každý podnik, ktorý ju bude uplatňovať smelo a múdro, bude prosperovať.

Reklamní odborníci sa môžu prepracovať až k symbióze špičkových predajcov a psychológov. Budú poznáť všetko o typoch, farbách, osvetlení, umení, výkladoch, reklame, výstavách a celom rade ďalších záležitostí. Neuplatnia nič, čo nepodporí predaj. Dokážu formovať verejnú mienku; budú modelovať nákupné zvyklosti národov. Získajú dôveru a rešpekt a budú dobre platení.

V ďalšom sa venujme problematike **úverov a úspor**. Objem zlých pohľadávok by nemal prekročiť 1 %. Občas však vzrástú na 3 až 4 %. V posledných rokoch sme sa dožili inflácie úverov. Tovar sa predáva na splátky bez dostatočných záruk. Z obchodníkov sa stávajú veritelia.

Zisk, ktorý plynie zo splátkových obchodov závisí na trvanlivosti tovaru. Životnosť tovaru sa musí minimálne prekrývať s časom splácania dlhu. Na splátky možno spoloahlivo predávať domy a s relatívne malým rizikom tiež nábytok a automobily. Odevy a potraviny však týmto spôsobom bez veľkého rizika predávať nemožno.

Úver by ste nemali poskytnúť nikomu, kto nie je spoloahlivý. Úver je výsadou, nie oprávnením. Osoba, ktorá získa úver, musí splniť štyri podmienky – výsledky, majetok, charakter a výkonnosť.

Ludia sú väčšinou čestní, avšak dobrá polovica z nich je v platení nedbanlivá. Učíme sa ako ich pri-

mäť k včasnému úhradám. Americkí obchodníci a priemyselníci venujú teraz pomerne veľké úsilie tomu ako vychovať dlžníkov, aby splácali dlhy v termíne. Zlé dlhy viedli v roku 1987 v USA k úpadku 62 200 podnikov a straty z nich predstavovali 36 377 000 dolárov. Keby sa ich podarilo znížiť o 50 %, boli by sa dosiahli vyššie čisté zisky.

Ďalšou oblasťou, ktorej musíme venovať našu pozornosť, sú **financie a investície**. Prečo? Pretože je ľažšie peniaze udržať ako ich zarobiť. Bohatí ľudia to poznajú.

Je niekoľko pravidiel, dodržiavanie ktorých ochraňuje ľudí pred stratou peňazí. Sú to:

Kupuj, len to čo poznáš.

Nikdy nekupuj pod nátlakom.

Kalkuluj s majetkom, nie s projektom.

Never nikdy "predpokladaným ziskom".

Kupuj len to, čo sa dá opäť predať.

Kupuj za najnižšie a predávaj za najvyššie ceny.

Raď sa so svojím bankárom, nie maklérom.

Požičaj si čokoľvek, čo môžeš využiť pre zisk.

Udržiavaj svoje peniaze v obehu.

Môj vlastný recept na prospešné obchody je: Kupuj kmeňové akcie najzdatnejších spoločností vtedy, keď sú kurzy najnižšie a predaj ich, hned' ako stúpnú o 20 %.

Ako ste si všimli, platia tu určité pravidlá, zásady a vzorce. Poučili sme sa dostatočne o vede ako zarabovať peniaze. Teraz vieme, že najvýznamnejšou úlo-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

hou každého podnikania je dosiahnuť čo najvyšší čistý zisk.

Najdôležitejším znakom podniku nie je jeho velkosť, kapitál, vybavenie ani počet zamestnancov. Nie je to ani systém, organizácia alebo zaradenie vedúcich. To čo má najväčšiu váhu, je schopnosť zvyšovať čistý zisk.

Dá sa predpokladať, že v budúcnosti sa objaví nová profesia – **ziskové inžinierstvo**. Každá výkonná spoločnosť bude mať ziskového inžiniera. Títo noví odborníci nebudú musieť poznávať techniky podnikania, ale celú svoju energiu a vedomosti sústredia na jedinú vec – dosiahnutie väčšieho čistého zisku. Budú majstrami novej vedy o zarábaní peňazí.

Nádejou civilizovaného sveta je rozšírenie radu majstrov zarábania peňazí. Prvou povinnosťou každého národa je zarábanie peňazí. Cez stáročia boli majstri v zarábaní peňazí vystavovaní opovrhnutiu. Dnes sa však dostávajú do popredia.

Majstri v zarábaní peňazí urobia koniec vojnám aj politikom a celkom zmenia vlády. Zavedú pravidlo najschopnejších, nie najhlasnejších krikľúňov. Napokon budeme mať vlády, ktoré peniaze zarábajú a nie utrácajú. Je potrebné zastaviť okrádanie bohatých, ktoré vedie k tomu, že chudobní sa stávajú ešte chudobejšími.

Naše politické aféry musíme vyhodiť na smetisko a organizovať ľudí smerom k vytváraniu prosperity. Zakúsili sme vojnu a zistili sme, že nevedie ani ku

sláve, ani k ziskom. Vojny patria divokým šelmám, nie ľudským bytostiam. Vyskúšali sme politiku a presvedčili sme sa, že všetky politické strany sú v podstate rovnaké. Rozlišujú len dvojaké postavenie – tých, čo sú pri moci a tých, čo stoja v opozícii. A niet pochýb o tom, že znižujú aj zisky.

Vedeckým zákonom je, že prežívajú len najschopnejší. To znamená, že do čela sa dostanú majstri v zarábaní peňazí. Dosahujú zisky a zisky znamenajú prosperitu. Vo všetkých krajinách sú najschopnejšími ľuďmi vedúci manažéri, ktorí dosahujú 20 % zisku. To je tá najlepšia skúška úspešnosti – oveľa lepšia ako volby. Hlupák môže získať najviac hlasov, no ani jeden hlupák nedokáže dosiahnuť 20 % zisku.

Takto sa nová veda o zarábaní peňazí stáva nádejou celého sveta. Predstavuje nové evanjelium. Všetky náboženstvá hovoria: "Blahoslavení chudobní", ale ja tvrdím, že prvoradou povinnosťou všetkých je chudobu odstrániť.

V roku 1988 predstavovala miera nezamestnanosti v Nemecku až 8,5 % alebo 2 242 000 osôb, v Británii 8,2 % (2 294 500 osôb) a v USA 5,6 % (6 783 000 osôb). Niektoré vlády sa ešte stále podielajú na likvidácii ziskov a rozširovaní chudoby.

Kto je teda schopný tieto problémy riešiť? Sú to **zdatní zamestnávatelia**. Týmto musíme poskytnúť príležitosť, aby ukázali, čo dokážu. Sú to ľudia schopní uviesť podnik do chodu a zarobiť viac peňazí. A viac peňazí znamená viac prosperity pre všetkých zúčastnených.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie
