

ŠTVRTÁ KAPITOLA

Tvorba výkonnej organizácie

Rovnako ako solídnú stavbu možno postaviť len z dobrých materiálov, pričom každá vec sa musí nachádzať na správnom mieste, tiež solídný podnik je založený na výbere schopných, lojálnych ľudí a na ich rozmiestnení na tie pracovné miesta, kde sú schopní vykonať najviac. Vyhľadať, vyškoliť a stimulovať týchto ľudí patrí k významným úlohám budovateľa podniku.

Každého zamestnanca musíte vyberať z hľadiska budovania podniku. Vyberajte tých, ktorí majú predpoklady stať sa spoľahlivými a lojálnymi pracníkmi schopnými vzájomnej spolupráce bez tretích plôch. Nehľadte pri ich výbere len na ich schopnosti.

Pri **vôle spolupracovníkov** môžete stretnúť ľudí, ktorí dokonale ovládajú svoj odbor, no nepredstavujú dobrý organizačný materiál. Presadzujú individuálisticke názory a pracujú len pre seba. Niektorí z nich sa správajú ako primadony. Nie sú schopní presadzovať záujmy spoločnosti ako prvoradé.

V každej organizácii sa vyššie hodnotí tímová práca ako individuálne schopnosti. Ľudia, ktorým

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

chýba zmysel pre kooperatívnosť, by sa mali osamostatniť a nie pracovať v organizácii. Tu si nesmú dovoliť vytvárať problémy alebo vystupovať natoľko ego-centricky, že neprihliadajú na schopnosti a názor i ostatných pracovníkov spoločnosti. Tieto skutočnosti si musí uvedomovať každý schopný vedúci.

Prirodzenou vlastnosťou niektorých ľudí je, že nevydržia dlho na jednom mieste. Sú sice schopní, no sústavne prechádzajú z jednej spoločnosti do druhej. Takých ľudí, nech by boli sebamúdrejší, by ste z pohľadu budovania podniku nemali do zamestnania prijať. Spoločnosti treba stavať na stálych pracovníkoch, nie na prelietavých typoch. Náklady, ktoré treba vynaložiť na zaškolenie nových pracovníkov, sú už aj tak dosť vysoké a každým rokom sa zvyšujú.

Ked' ste si pracovníkov už vybrali, musíte sa zamyslieť nad tým ako od nich získať čo najviac – plnú protihodnotu ich platov a miezd. Kedysi zúril medzi zamestnancami a zamestnávateľmi nepretržitý boj, ktorý napokon viedol k založeniu odborov. Boli vyhľasované štrajky a výluky. Prebiehal triedny boj. Čažko si možno predstaviť niečo hľúpejšie. Napriek tomu sa značná časť toho vyskytuje vo svete ešte aj dnes.

Hodnota zamestnancov závisí od toho, ako s nimi zaobchádzate. Takmer v každom človeku sú hlboko skryté veľké schopnosti a energia. Ak by boli ochotní ich využiť, boli by schopní urobiť dva razy viac, ako sa predpokladá. Navyše by pri tom boli oveľa šťastnejší, keby vedeli, že od nich takýto výkon očakávate a oceníte ho.

Poznám jedného podnikateľa, ktorý vďačí za svoj fenomenálny úspech tomu, že primál svojich zamestnancov, aby zo seba dokázali vydať to najlepšie, čo v nich je. Nebolo to preňho jednoduché, pretože prevádzkoval 400 predajní. Svojim ľuďom veril a mal ich rád – dokonca bol na nich pyšný. Všetkým, ktorí prejavili ochotu vzdelávať sa, to umožnil. Tým, ktorí mali problémy, sa venoval osobne. Niet sa čomu čudovať, že sa jeho podnik každým rokom zveľaďoval.

Jednou z príčin toho, že sa celý rad zamestnancov len vezie s ostatnými a že za celodennú mzdu odvádza iba polovičný výkon, je skutočnosť, že sa domnieva, že ich nikto nechce a nepotrebuje. Nikto im nevenuje žiadnu osobnú pozornosť. Zaobchádza sa s nimi ako s neživými objektmi a oni sa tak preto aj správajú. Správajte sa k ľuďom ludsky a oni ožijú, nadobudnú energiu, elán a lojalitu.

Humanizáciou spoločnosti dosiahnete vždy magický účinok. Tupé oči sa zaligocú a pomalé ruky nadobudnú rýchlosť. Pridajte do organizácie čo len kvapku radosti zo života a ako sa zmení! Výstup sa zvýši, mzdy aj dividendy vzrastú – a to všetko len vďaka tomu, že zamestnanci majú záujem robiť tak, ako to vedia čo najlepšie.

Kedysi som mal prednášku na tému Humánne zaobchádzanie so zamestnancami. Keď som skončil, jeden z poslucháčov vstal a povedal: "Niečo na tom asi bude, vyskúšam to. Dám mojim zamestnancom príležitosť, aby sa podielali na vedení môjho obchodu.

60 Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Jediným spôsobom ako si overiť novú myšlienku je vyskúšať ju v praxi."

Týmto poslucháčom bol Edward A. Filene. Bol vtedy majiteľom malého textilného obchodu, ktorý neskôr premenil na veľký obchodný dom so šesťmiestnou sumou zisku. Ešte stále riadia tento obchodný dom jeho zamestnanci. Keď som sa s Filenom stretol posledný raz, povedal mi, že sa svojmu obchodu venuje len dva mesiace v roku. "Jediný nedostatok, ktorý badám u svojich zamestnancov", povedal mi, "je to, že sú príliš konzervatívni."

Filene sa stal svetoznámym podnikateľom v Európe aj v Amerike preto, že na dosiahnutie zisku používal jedinečné myšlienky a metódy. Žiadnu novú myšlienku ani nápad nikdy nezavrhol skôr, kým ich sám nevyskúšal a nepresvedčil sa, že sú nanič. Tento prístup bol tajomstvom jeho mimoriadneho úspechu ako budovateľa podniku.

Ludia, ktorí stoja na čele organizácie, musia zabezpečiť prípravu svojich najschopnejších mladých zamestnancov na výkonné vedenie ich spoločnosti v čase, keď už sami nebudú stáť pri kormidle. Niektorí z nich na to nepamätajú, a ak sa stane, že neočakávane zomrú, niet tu nikoho, kto by bol schopný vedenie prevziať a postarať sa o hladký chod spoločnosti aj ďalej. Organizácie tohto typu vydržia väčšinou jednu až dve generácie a napokon sa zrútia.

Neoddeliteľnou súčasťou práce vrcholového vedenia podniku je starostlivosť o spracovanie **vzdeláva-**

cieho programu pre personál. Múdry vedúci v ňom vidí hlavnú prioritu, keďže si uvedomuje, že budúca prosperita aj ďalší rozvoj jeho spoločnosti sú priamo závislé na úrovni práce jeho mladých, sľubných zamestnancov. Každý mladý človek, bez ohľadu na to, aký stupeň vzdelania dosiahol, potrebuje pri najmenšom pracovný zácvik. Aj tých najschopnejších mysliteľov a budovateľov podniku niekto v ich mladých rokoch viedol a vychovával.

Školiteľom Faradaya bol sir Humphry Davy, ktorý raz povedal, že jeho najväčším prínosom pre svet bol Faraday. James Watt, vynálezca parného stroja, bol žiakom celého radu profesorov Glasgowskej univerzity, ako aj Boultona a Wilkinsoна. Bol to práve Wilkinson, ktorý ho naučil robiť dobré valce.

Ekonóm Adam Smith bol učiteľom bývalého britského premiéra sira Williama Pitta; Huxley držal v rukách Charlesa Darwina, Marshall Field učil Selfridgea, Wanamaker Austina Reeda atď.

Nech ste, ako chcete úspešní, ak sa obzriete nazad, presvedčíte sa, že za svoj úspech alebo prinajmenšom za jeho časť, vďačíte niekomu, kto vám na ceste k nemu pomohol. Mohol to byť priateľ, učiteľ, univerzitný profesor, váš prvý šef pri nástupe do práce, niekedy aj váš otec, prípadne niektoré knihy, ktoré ste prečítali.

Niet pochýb o tom, že v organizáciách pracuje veľa mladých ľudí, ktorí ešte nedosiahli vrchol svojich možností. Ak podchytíte ich talent a ukážete im, ako môžu svoje danosti využiť, budú dvojnásobne uži-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

toční. Potrebujú na to len pochvalu, povzbudenie a zácvik. Veľa mladých, ktorí zarábajú týždenne 100 £, sa s tým celkom zmieri a stagnuje. Pri troche výcviku a povzbudenia by pritom boli schopní dosiahnuť týždenný zárobok 200 £.

V týchto mladých ľuďoch drieme nesmierne množstvo potenciálnych schopností. No skryté neobjavené možnosti sú nanič. Preto by mali organizácie pôsobiť ako určitý typ podnikových škôl. Ak chceeme získať vyšší zisk, musíme sa najprv postarať o výchovu tých, čo ho produkujú. To, čo potrebuje každá spoločnosť zo všetkého najviac, je viac znalostí a ctižiadostivosti.

Vrcholoví vedúci musia dozerat na to, aby si ich starší aj mladší vedúci sústavne dopĺňali svoje znalosti. Žiadna organizácia sa nedokáže rozvíjať, ak sa ľudia, ktorí ju vedú, prestanú učiť. Vrcholoví vedúci musia motivovať svoj výkonný štáb k úsiliu o dokonalosť, povzbudzovať ich k tomu, aby na seba preberali viac zodpovednosti a dávať im príležitosť na to, aby rástli zarovno s organizáciou.

Ak sú vrcholoví vedúci egocentristi, ak sa všade a vo všetkom presadzujú a obklopujú sa ľuďmi, ktorí im poklonkujú a plnia každé ich želanie, potom výkonnosť organizácie bude rýchlo klesať na nulu. No ak manažérmi organizácie sú ľudia, ktorí si dokážu vytvoriť vlastné názory a neboja sa ich povedať, ktorí sú ochotní sa učiť a vedia samostatne pracovať, potom nejestvuje pre spoločnosť žiadna hranica zisku, ktorý by nedokázala vytvoriť. Hlavnou a najvýz-

namnejšou úlohou, s ktorou sa musia vysporiadať všetci schopní vrcholoví vedúci, je ako vychovať zo svojich vedúcich a manažérov schopných kvalifikovaných vodcov.

Osobitnú pozornosť musíte venovať radovým zamestnancom a členom štábu, čiže ľuďom, ktorí stoja na konci radu, jednoducho povedané "chvostu", ako ich budem nazývať. Do tejto skupiny patria aj predáci a kontrolóri. Niektoré organizácie majú chvost dlhý, iné naopak krátky.

Zle riadené organizácie majú pridlhé chvosty, ktoré môžu znižovať zisky, obmedzovať predaj a odpuďovať zákazníkov. Hoci z pohľadu miezd a platov nemusia byť chvosty príliš nákladné, sú príliš drahé vzhľadom na nimi spôsobené straty v obchodovaní aj v dobrej povesti.

Vo veľkých obchodných domoch nájdeme spravidla niekoľko oddelení, ktoré nevynášajú, keďže nemajú schopných vedúcich, a len sa vezú popri tých, ktoré sú efektívne. Veľká časť ziskov, vyprodukovaných najlepšími predavačmi najlepších oddelení, často iba nahradza straty, spôsobené najhoršími predavačmi.

Niekterí z týchto pracovníkov predaja vrátane kontrolórov, nezarobia ani na svoje mzdy. Svojich zamestnávateľov stoja ľažké peniaze preto, že svojou hrubosťou, neochotou a netrpezlivosťou odháňajú zákazníkov, ale aj preto, že o výrobkoch, ktoré majú predávať, vedia len veľmi málo alebo vôbec nič. Dá sa s tým niečo robiť? Najjednoduchšie, no isto nie najsprávnejšie, by bolo ich prepustiť. No ich nahraď-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

nie novými zamestnancami sa môže prejaviť ako rovnako zlé, ak nie ešte horšie. A prepúšťanie zamestnancov neprispeje ku zlepšeniu povesti spoločnosti alebo obchodného domu.

Neschopných predavačov môžete preložiť na administratívnu prácu, pri ktorej neprichádzajú do styku so zákazníkmi, alebo ich môžete pre predajnú činnosť preškolíť. V každom prípade by ste im mali dať druhú príležitosť osvedčiť sa.

Zamestnanci majú právo na to, aby ste ich zaškoliли do ich práce, ak od nich očakávate výsledky. Mali by ste ich inštruuovať, ako majú postupovať pri predaji a mali by ste im zabezpečiť prístup ku knihám o umení predávať. Predaj môže prudko vzrást vďaka tomu, že sa predavačom poskytol riadny zácvik.

Malá časť organizácií, a to bez ohľadu na ich veľkosť, venuje toľko pozornosti výchove svojich predavačov, aby im sprostredkovala dôkladný kurz predajných techník. Ako vidno, iba málo zamestnávateľov si dostatočne uvedomuje, v akej miere je riadny výcvik schopný prispieť k rastu predaja, k udržaniu zákazníkov, ako aj k budovaniu trvalého podniku.

Niet žiadnych pochybností o tom, že výchova personálu sa vyplatí. Práve ona nesmierne prispela k úspechu celého radu spoločností. Zapamätajte si však, že ak zamestnanci nedokážu ani po preškolení svoj výkon zlepšiť, je lepšie im povedať, aby si hľadali prácu inde. Organizácia si nemôže dovoliť ťahať so sebou neužitočnú záťaž donekonečna. Ak jej je priveľa, alebo je priťažká, musíte pristúpiť na obmedzenie

personálu na nevyhnutný počet. Uvediem štyri prípady, v ktorých spoločnosti dosiahli výrazný pokrok tým, že uskutočnili zácvik a znížili počet pracovníkov.

1. Poistovacia spoločnosť v odbore životného poistenia uskutočňovala ročne obchody v rozsahu 14 miliónov £ s pomocou 1700 poistovacích agentov. Po drastickom znížení ich počtu na 450 osôb a ich dôkladnom preškolení vzrástol rozsah jej obchodov na 30 miliónov £. Kolkí zamestnávateľia si dokážu uvedomiť, že môžu dosiahnuť až trojnásobný rozsah predaja len s približne jednou štvrtinou personálu predaja?

2. Výrobca elektrospotrebičov predal prostredníctvom 30 zástupcov výrobky v hodnote 2 milióny £. Po riadnom zácviku a po znížení personálu na 17 osôb vzrástol rozsah predaja na 5 miliónov £.

3. Výrobca kotlov uzatvoril obchody v rozsahu 2 miliónov £ za rok za pomoci 300 osôb neškoleného personálu. Po ich vyškolení stúpol rozsah obchodov až na 5 miliónov £ pri znížení personálu len na 227 ľudí.

4. Zástupca automobilky predával za rok priemerne 24 áut na predavača. Rozhodol sa, že svoj personál dôkladne preškolí. V prvom roku po preškolení predal priemerne 36 áut na predavača, v druhom roku 46 a v treťom roku až 50 automobilov.

Tieto výsledky dokazujú, že nič nenapomáha obchodom tak, ako ucelený systém výchovy personá-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

lu. Oproti reklame neprináša vzdelávanie so sebou žiadne riziká. Organizácie, ktoré medzi prvými zaviedli vzdelávanie personálu, vynakladajú dnes neuveriteľné prostriedky na vzdelávanie, pripadajúce v priemere na hlavu zamestnanca.

Vzdelávacie kurzy pre personál odhaľujú neschopných a vyzdvihujú do popredia schopných. Spoločnosti umožňujú, aby s nižším počtom predavačov dosahovali vyššie zisky. To, čo väčšina organizácií nevyhnutne potrebuje, je získať vyššie čisté zisky pri nižšom počte zamestnancov, ktorých schopnosti sú však podstatne vyššie. Jediná cesta schopná priblížiť spoločnosť k tomuto cielu, je zavedenie dôkladného systému výchovy a vzdelávania pracovníkov.

Spoločnosti by pre svojich zamestnancov mali organizovať **burzy nápadov**, cieľom ktorých je stimulovať ich k rozmýšľaniu a vyhľadávať tých, ktorí sú schopní tvorivého prístupu. Každý užitočný nápad možno odmeniť malou sumou a na konci roka vyplatiť vyššie odmeny tým, ktorých nápady predstavovali najvyšší prínos. To by pôsobilo stimulačne na ostatných, aby sa tiež zapojili. Čím viac mysliteľov spoločnosť má, tým je na tom lepšie.

Charles M. Schwab, majiteľ oceliarní Bethlehem Steel Works v USA, bol presvedčený o účinnosti stimulácie manažérov aj robotníkov k najlepším výkonom. Čím viac zarábali, tým viac sa mu to páčilo. Neplatil svojim zamestnancom vysoké platy, no dostávali k nim príplatky za výkonnosť. Jeho riaditeľ zarábal v úspešných rokoch viac ako 200 000 £.

Jeho robotníci mali pre každú prácu určenú časovú normu. Povedzme, že robotník mal určitú prácu urobiť za 20 hodín. Ak ju dokázal urobiť za 12 hodín, dostal mzdu zodpovedajúcu 20 hodinám práce. Alebo napr. vedúcemu prevádzky vysokých pecí bolo povedané: "Priemerné náklady na prevádzku tejto vysokej pece sú takéto. Ak ich dokážete znížiť, získate podiel z usporených prostriedkov."

Zamestnanci poberajúci pevný plat sa väčšinou nezamýšľajú nad tým, ako usporiť peniaze svojej spoločnosti. Zriedka, pokiaľ vôbec, vybočujú zo svojich zvyklostí, aby zvýšili čistý zisk spoločnosti. Preto ich musíte stimulovať. Ak by vedúci na ministerstvách dostávali iba 5 % z toho, čo ušetria, naše dane by mohli byť výrazne nižšie.

Len čo ktokoľvek dostáva podiel zo zisku, ktorý vytvorí pre svoju spoločnosť, nadobúda partnerský záujem na jeho dosiahnutí. Pracuje výkonnejšie a robí všetko pre to, aby zabránil plytvaniu. Preto je tento postup najpraktickejším spôsobom rozdelovania zisku. Tí, čo zrobili viac, dostanú viac a tí, čo plávajú s prúdom, dostanú len svoje základné mzdy alebo platy. To, čo každý jednotlivý pracovník dostane, by malo vyjadrovať primerané percento toho, čo pre spoločnosť vyrobil. A keď dokáže získať pre svoju spoločnosť 100 £ naviac, celkom isto si zaslúži, aby z nich dostal 10 £. Ak spoločnosť odmeňuje dosiahnutie zisku, bude ho dosahovať pravdepodobne aj ďalej.

Organizačné usporiadanie spoločnosti treba projektovať z pohľadu budovania podniku. Do štruktúry

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

treba zakomponovať postupy, ktorými budú nové myšlienky a metódy uvádzané do praxe. To chráni organizáciu pred byrokratizáciou a privádza ju k rastu a zdokonaľovaniu.

"Macy's" – veľký americký obchodný dom – uplatňuje jeden z najlepších systémov riadenia. Manažment je tu rozdelený do troch skupín riadenia:

1. Správna rada,

ktorú tvoria: prezident, viceprezident, pokladník, generálny riaditeľ, obchodný inšpektor a riaditeľ pre styk s verejnoscou.

2. Poradný zbor,

ktorý sa skladá zo 14 členov obchodnej rady, poradcu pre kontrolu, poradcov pre riadenie výchovy a vzdelávania a poradcu pre reklamu. Predsedom je na každom zasadaní poradného zboru niektorý z členov správnej rady.

3. Výkonná rada,

ktorá sa skladá z viceprezidenta, generálneho riaditeľa, troch poradcov pre riadenie, člena rady pre kontrolu a riaditeľa pre plánovanie.

Toto úsporiadanie vytvára racionálny a praktický systém riadenia. Poradný zbor prináša nové myšlienky a metódy, správna rada ich schváli alebo zamietne a výkonná rada zabezpečuje ich realizáciu. Pri systéme riadenia tohto typu, nemôže dôjsť k stagnácii, naopak, umožňuje rast a zdokonaľovanie spoločnosti.

Organizácia by mala byť vnútorme dobre vyvážená. Britské organizácie prejavujú tendencie zamestnávať primálo úradníkov, zatiaľ čo v Amerike ich už je prveľa. Nebol spracovaný žiadny štandard, keďže jestvuje prveľa rozdielnych spoločností. Súčasťou práce vrcholového vedúceho však je, aby zabezpečil dobrú vnútornú vyváženosť organizácie.

Pre potreby riadenia a kontroly potrebuje vedúci **štatistiku**. V každej veľkej spoločnosti by mal byť zriadený útvar štatistiky, ktorý by zabezpečoval zber údajov užitočných pre danú spoločnosť a ich prezentáciu formou grafov, diagramov a prehľadov pre výkonného riaditeľa.

Ak spoločnosť nie je dosť veľká na to, aby mala útvar štatistiky, musí mať prinajmenšom referenta pre štatistiku. Ten, kto stojí na čele spoločnosti, potrebuje poznat údaje, ktoré sa jej týkajú. Preto ich musí alebo zložitým spôsobom získavať sám, čo je v každom prípade plynútím jeho času, alebo musí mať po ruke niekoho, kto mu ich spracuje. Spoločnosť nemožno efektívne riadiť na základe dohadov a predstáv. Vrcholový vedúci musí dostávať informácie o tom, čo sa v jeho spoločnosti robí a to v najkratšom možnom čase.

Štatistické údaje treba zbierať, triediť a využívať. Sir Thomas Stamp hovorí: "Amerika na mňa zapôsobila obrovským rozsahom poznatkov, ktoré má na svojom stole priemerný podnikový vedúci. Sú tu najnovšie grafy, krivky, tabuľky aj plány, ktoré ho o všetkom informujú. Ešte sa musím presvedčiť

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

o tom, že v rovnakej miere zvýšili svoju duševnú vybavenosť, aby ich vedeli uplatniť. Podklady mať nestací, ak nemáte aplikačné techniky, umožňujúce každému ich využitie."

To, ako hovorí, platí v plnom rozsahu aj pre britských podnikateľov. Zhromažďujú viac faktov a čísel, ako dokážu využiť. Privelá spoločnosti zriadilo útvary štatistiky a nakúpilo počítače bez toho, aby sa dokázali zbaviť predstáv, ovplyvňujúcich ich rozhodnutia. Vďaka tomu sa teraz pozerajú na zber a triedenie údajov ako na veľký omyl. Údaje treba zbierať a triediť a výsledky uplatňovať pri riešení úloh riadenia. Ak nalejete mladé víno do starých fliaš, nesmiete haniť víno.

Netreba osobitne zdôrazňovať, že spoločnosti nemôžno riadiť iba podla štatistik. V Anglicku kladieme väčší dôraz na neštatistické informácie. Prihliadame na osobnosti, lojalitu, city a goodwill. Podnik sa nedá riadiť ako stroj. Tvoria ho ľudia – veľa rozdielnych typov ľudí – a ich vlastnosti nemôžno previesť do reči čísel ani vyjadriť pomocou diagramov.

Samozrejme, že štatistiku potrebujeme, bez nej by bolo riadenie našich spoločností odkázané na dohady a predstavy, no našu štatistiku musíme doplniť dostatočnou dávkou ďalších poznatkov. Ani jeden výkonný riaditeľ nedokáže efektívne riadiť svoju spoločnosť len tak, že sedí vo svojej kancelárii a pozera na čísla. Rovnako dobre musí poznať aj svojich ľudí – zamestnancov aj zákazníkov.

R. W. Holland v svojej učebnici podnikovej štatistiky správne hovorí: "Štatistika nám v podnikoch pomáha robiť závery, no tieto závery nemožno považovať za správne, kým ich neposúdime z pohľadu ďalších neštatistikých informácií." Jedným slovom, štatistika je nepostrádateľná, no treba ju doplniť o dalšie úvahy.

Hned ako ste doriešili zriadenie výkonnej organizácie, musíte ju ako budovateľ podniku začať **upevňovať navonok**. Pri tom musíte spolupracovať s ďalšími budovateľmi podnikov. Môžete uzatvárať spoločenstvá. Ak ste výrobcom, budete spolupracovať s vašimi distribútormi. Mali by ste im poskytovať podporu pri predaji a zaujať priateľský, nie bojový postoj voči dodávateľom aj distribútorom. Ak ste maloobchodníkom, musíte sa zaujímať o metódy spotrebiteľskej kontroly a považovať sa za nákupného agenta svojich zákazníkov. Musíte sa usilovať získať goodwill – jedno z najspoloahlivejších aktív, ktoré môže spoločnosť vlastniť.

V duchu jednej zo zásad efektívnosti – **kvalifikovanej rady** – si budete za poradcov vyberať externých odborníkov a z času na čas sa na nich obracat o radu. V prípade akýchkoľvek neočakávaných udalostí alebo kríz doprajte svojej spoločnosti výhody najlepších dostupných znalostí. Nedajte sa obmedzovať starou tradíciou, ktorá prikazuje, aby sa vedenie podniku spoliehalo len na vlastné znalosti a skúsenosti.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Preto, ak sa považujete za budovateľa podniku, mali by ste mať širšiu a jasnejšiu predstavu o úlohe, ktorú hráte. Nesmiete strácať čas drobnosťami ani sa celkom ponoriť do každodennej rutiny svojej spoločnosti. Musíte svoju pozornosť sústrediť na oveľa významnejšiu úlohu podporovania **rastu** spoločnosti prostredníctvom **výkonnosti**.

