

ŠIESTA KAPITOLA

Odborníci na budovanie podniku

Vo svete podnikania prežíva v súčasnosti domnieňka, že vrcholový vedúci má, alebo by mal mať dostačné znalosti pre riadenie svojho podniku. Sústavne sa pritom navzájom zamieňajú znalosti a autorita. V súčasnosti, keď sa spoločnosti rozrástli a podnikanie sa rozvinulo do radu profesií, je tento názor veľmi nákladný a problematický.

Keď ochoriete, zavoláte si lekára. Ak sa rozhodnete postaviť si dom, prizvete si k tomu architekta. Netrháte si zuby sami, ale vyhľadáte zubára. Napriek tomu sa len mälokto rí z nás naučili volať na pomoc odborníka na rozvoj podnikania, keď naša spoločnosť prestane rásť. Doposiaľ sme si neuvedomili, do akej miery sa rozvinuli podnikateľské techniky. A tak sa pretlkame sami, alebo drieme až do úmoru, namiesto toho, aby sme využili znalosti a schopnosti odborníkov, stojacich mimo organizácie.

Ešte stále je reálne, aby vrcholový vedúci, napriek stúpajúcej komplexnosti podnikania, viedol a rozvíjal svoj podnik sám bez externej pomoci. No jeho schopnosť tieto úlohy zvládnuť závisí od jeho chuti sa

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

a od jeho pozorovacích schopností. Ak je dosť múdry na to, aby sa učil, aby sledoval najnovší vývoj v podnikaní prostredníctvom uznávaných publikácií, médií a súčasne je chladným pozorovateľom, nebude možno potrebovať pomoc zvonku, aby svoj podnik rozvíjal.

Ludia stojaci na čele podniku, väčšinou nezaregistrovani všetko, čo sa robí v ich spoločnosti. Myslia si, že vedia všetko, no skutočnosť je iná. Preto sa musia sústavne cvičiť v pozorovaní. Množstvo záležitostí si vyžaduje ich pozornosť, ale oplatí sa im prenechať menej významné úlohy na ich podriadených a venovať sa len tomu, čo pohána ich organizáciu dopredu. Predovšetkým musia vedieť dobre počúvať. Ich riadiaci pracovníci musia byť rovnako dobrí pozorovateelia ako oni sami. Vela nedostatkov možno spozorovať a napraviť skôr, ako bude neskoro – najmä na úrovni dielní.

Dva najzávažnejšie "zločiny" páchané na podnikaní, sú neefektívnosť a plytvanie. Sú navzájom neodlúčiteľné – jedno nevyhnutne vedie k druhému. V podmienkach efektívnosti je plytvanie nepredstaviteľné. Spoločne zničili tisícky spoločností tak, že ich okradli o stámlióny libier.

Nadprodukcia môže byť pre spoločnosť veľmi nákladná. Rovnako tak aj podvýroba, nesprávne využívanie strojových zariadení, neefektívne metódy práce, ako napríklad prekrývajúce sa pracovné náplne a zlé pracovné podmienky.

Vedúci úradník vytiahne zásuvku kartotéky a nemôže nájsť tri listy, ktoré potrebuje. Napokon ich po

pätnástich minútach hľadania objaví v tretej zá-
suvke. Zistí, že boli nesprávne zaradené. Rozhodne
sa preto urobiť širšiu kontrolu a objaví množstvo
ďalších chýb. Celý jeho regisitračný systém je hore no-
hami. Dôsledkom sú časové straty a zdržanie.

Majster otvorí dvere svojej kancelárie a pozoruje
skupinu pracovníkov, ktorí chodia bezcieľne po
dielni. Sú to údržbári, ktorých stroje pritom nečinne
stoja. Títo pracovníci plytvajú vzácnym časom aj pe-
niazmi.

Vedúci mliekárne zbadal na plniacej linke, že do
každej fľaše natečie trochu mlieka naviac. Zistil, že
toto množstvo zodpovedá čajovej lyžičke mlieka na
jednu fľašu. Postaral sa o nápravu a ušetril peniaze.

Pri náhodnej kontrole zastavil vedúci dodávku,
ktorá opúšťala fabrický dvor a objavil v nej veľký
vak, obsahujúci drahé náradie, ktoré patrilo spo-
ločnosti. Zostril bezpečnostné opatrenia zvýšením
intenzity kontrol dodávok a ušetril spoločnosti hro-
madu peňazí.

Obchodník spozoroval, ako predavačka nedbanlivo
čarbe do záznamníka meno a adresu zákazníka. Vy-
konal previerku, pričom zistil, že iba v jednom týždni
došlo k nesprávnemu doručeniu objednávok až v 21
prípadoch. Nariadil, že v budúcnosti musia pracovní-
ci zapisovať mená a adresy zákazníkov pomaly a či-
tateľne a overiť ich spätným prečítaním zákazníkom.

Riaditeľ fabriky zistil, že produkčná kapacita
montážnej linky je pri jednom výrobku 100 kusov za

AS Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

hodinu, čiže 800 kusov za pracovný deň. Presvedčil sa však, že počas šiestich týždňov pred kontrolou, produkovala linka len 750 kusov za deň. Zistil, že robotníci, ktorí na linke pracujú, ukracujú pracovný čas na začiatku i na konci smeny, čo stojí spoločnosť nezanedbateľné peniaze na zisku, rovnako ako na mzdách, vyplatených za nevyužitý pracovný čas, pridajúci na robotníka. Dal výpoved predákovi a zaviedol na linke prísnejší dozor nad robotníkmi.

To všetko boli príklady ako možno vďaka pozorovaniu odstrániť neefektívnosť v zárodku a zvýšiť tak predaj či znížiť náklady. Zatial ešte všetky spoločnosti ani zdaleka nepochopili v plnom rozsahu účinky odstraňovania plynania na ziskovosť.

Podobá sa to na konštatovanie jedného kriminológa, ktorý povedal: "Jediný rozdiel medzi úspechom a neúspechom pri odhalovaní zločinu je neschopnosť odhaliť to, čo sa javí na povrchu a zazrieť, čo skutočne je." Nie je úlohou všetkých vedúcich hľadať fakty? Nie sme sústavne zahrnovaní úbohými výhovarkami, neuspokojivými odpoveďami a "rozprávkami starých mám"? Neutajujú pred nami väčšinu zlých správ?

Malo by sa stať železným zákonom podnikateľov, aby pravidelne prechádzali cez svoje fabriky, kancelárie alebo obchody a všímali si všetko, čo môže odhaľiť plynanie, alebo zvýšiť zisk.

Ked sa vrcholové vedenie rozhodne pre reorganizáciu podniku s výhľadom na jeho budúce rozšírenie, nesmie považovať nič za vopred dané. Všetko musí

preskúmať, pretože len tak možno získať potrebné znalosti. Musí klásť otázky dovtedy, kým nezíska správne odpovede.

Aká je situácia v strojovom vybavení? Aká jeho časť je zastaraná? Môžeme si dovoliť kúpiť novšie a výkonnejšie stroje? Je administratíva dostatočne vybavená? Poskytuje rýchle a efektívne služby? Ak nie, ako možno reorganizáciou dosiahnuť takýto stav? Je administratívna budova dostatočne prieskanná, aby sa dalo zvládnuť rýchle rozšírenie podnikania?

Je potrebné zvýsiť počet pracovníkov marketingu? Potrebujú predavači dôkladnejší zácvik? Možno sa spoľahnúť, že vynaložia všetky sily na to, aby prispeli k budovaniu podniku?

Máme dostatočnú reklamu? Ak áno, je primerane aktuálna a zaujímavá, rovnako ako pútavá a umiestnená v správnych publikáciách? Aká je spolupráca s rozhlasom a televíziou? Využívame dostatočne vysielací čas? Poskytuje nám naša reklamná agentúra účinné a efektívne služby?

Aký je stav našej organizovanosti? Sú správni pracovníci na správnych miestach? Dochádza k nejakému prekryvaniu autority alebo duplicitám, či už v práci alebo pracovných metódach? Máme pripravených zástupcov tak, aby boli schopní kedykolvek v kritickej situácii prevziať funkcie?

Ako prebieha rutinná práca v administratíve a v dielňach? Je jej priebeh hladký? Vznikajú niekde

6 Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

úzke miesta, spomaľujúce výrobu? Máme spracované plány postupu pre všetky prípady možných havajných situácií na ich zvládnutie a zabránenie vážnym prerušeniam obchodovania alebo výroby?

Aké sú naše výklady? Sú dostatočne príťažlivé? Je tovar správne vystavený? Je tak pútavo rozmiestnený, aby sa naň ľudia pozreli aj druhý raz a vošli do predajne, aby o ňom získali bližšie informácie?

Akí sú naši obchodní pomocníci a predavači v obchodných domoch? Boli vyškolení v jednaní a správaní sa k zákazníkom? Majú dostatočné znalosti o tovare, ktorý predávajú? Sú rýchli a zdvorilí? Obsluhujú zákazníkov k takej spokojnosti, aby sa do predajne alebo obchodného domu znova vrátili?

Aká je morálka zamestnancov? Sú lojalni a odsevnení? Sú výkonné, pretože cítia spolupatričnosť k spoločnosti? Alebo ich spoločnosť dostatočne nemotivuje? Podporujeme ich iniciatívu stimulačnými projektmi a odmeňujeme ich za ich podiel na raste spoločnosti? Dostávajú primeraný podiel zo ziskov?

Ako sme na tom v oblasti vzdelávania zamestnancov a v sociálnej starostlivosti? Usporadúvajú sa nejaké podnikové kurzy, prednášky alebo semináre? Sú perspektívnym pracovníkom ponúkané študijné pobedy doma či v zahraničí? Existujú plány zriaďovania príručných knižníc? Je k dispozícii jedáleň, a ak áno, je dobre spravovaná? Sú pracovníci povzbudzovaní k účasti na športových alebo iných aktivitách? Je zabezpečená primeraná zdravotná a nemocničná starostlivosť?

Jedným z najlepších spôsobov ako docieľiť tesnú spoluprácu riadiacich a radových pracovníkov je podporovať ich neformálne stretávanie sa na prirodzenom základe. Pre ľudí, najmä tých v postavení radových pracovníkov, je veľmi ľahké správať sa celkom nenútene pri formálnych stretnutiach. Neformálna atmosféra pomáha väčšinou ľuďom uvoľniť sa. Vytvára priaznivé podmienky pre nadviazanie užších kontaktov oboch strán, pričom prispieva k vyvolaniu nadšenia a interakcie medzi nimi.

Musíte si zapamätať, že všetky organizácie potrebujú sily i nadanie každého jednotlivého člena svojho personálu. Avšak súčasne nikto, nech je sebadokonalejší a sebasamostanejší, nie je nepostrádateľný.

Podľa zásad budovania podniku to, čo spoločnosť najviac potrebuje vtedy, keď jej ziski klesajú, nie je ani kampaň za hospodárlosť, ani kapitálová injekcia, ale dôkladná prestavba jej zariadení a podnikateľských metód, aby zásadnejšie prispievali k výnosnejším obchodom.

Žiadnen podnikateľ neodmietne pri zdravom rozume ponuku na navýšenie kapitálu. Pravdaže nie! A čo s daňami ukrajujúcimi z kapitálu, všade ho je nedostatok. Nesporne niektorí ľudia viac kapitálu skutočne potrebujú, no vo väčšine prípadov tomu tak nie je. Stačí sa pozrieť na to, ako prevádzkujú svoje podniky. To poskytuje spoloahlivé meradlo – nikto si nezaslúži viac kapitálu, kým plne nevyužíva ten, ktorý má. Vlastnosťou kapitálu je, že smeruje k tomu, kto ho vie využiť.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Hospodárnosť predstavuje vedľajší produkt efektívnosti. Niekedy je hospodárnosť na mieste, inokedy spôsobuje straty. Nepomôže zníženie miezd o desať percent, ak pracovníci odpovedia znížením výkonov o 15 percent. Rovnako sa neoplatí pokračovať vo výrobe na zastaranom zariadení alebo zrušiť reklamu. Všetky tieto obmedzenia vás časom vyjdú oveľa drahšie.

Uvediem pravdivý, hoci neuveriteľný príbeh. Jedna fabrika v Škótsku nemala hodiny, a tak jeden z predákov vzniesol požiadavku na ich zakúpenie. Vedúci spoločnosti viedli na túto tému dlhé debaty. Nakoniec požiadavku odmietli so zdôvodnením, že by to bolo plytvanie peniazmi. Ale jeden z riaditeľov prišiel s nápadom, ktorý považoval za geniálny.

"Čo keby sme vyrúbali dieru do steny fabriky tak, aby predák videl na mestské hodiny?", povedal. Tak aj urobili. Diera, ktorú vyburali v tehlovom múre ich stála nakoniec viac, ako by stáli hodiny. No boli presvedčení, že konali hospodárne. O rok neskôr sa táto spoločnosť dostala do likvidácie. Riaditelia sa trpko poučili na vlastnej koži, že nezmyselné hospodárenie je slabou náhradou za efektívnosť.

Ak vrcholový vedúci nepatrí do kategórie budovateľov podniku a o efektívnosti vie len málo alebo vôbec nič, mal by prizvať na pomoc odborníka na rozvoj podnikania, hneď ako on sám alebo jeho personál nie sú schopní zvládnuť situáciu. Spoločnosť musí byť vedená ľuďmi, ktorí na to majú potrebné znalosti.

Ked' sa bankár rozhodne zasiahnuť v prípade vzniku debetného salda spoločnosti, ktorá prekročila svoj úver, povie zrejme vedúcemu tejto spoločnosti: "Som nútenej vám oznámiť, že ste prekročili hranicu svojich úverových možností. Vaše debetné saldo je privysoké a my sme čakali už príliš dlho na to, že sa situácia obráti a uhradíte nám časť našich peňazí. Ak vás teraz vyzveme, aby ste vyhlásili bankrot, obaja na tom prerobíme. Prečo sa neporadíte s externým odborníkom, ktorý je uznávaný pre svoju schopnosť znižovať náklady a zvyšovať zisky, aby vyviedol vašu spoločnosť z terajšieho zlého položenia? Oplatilo by sa to. Nepochybujem, že váš podnik sa dá zachrániť, nie však tým spôsobom, ako ho vediete vy a vaša riaditeľská rada. Ak s týmto návrhom súhlasíte, banka je ochotná predĺžiť splatnosť vášho nateraz vyčerpaneho úveru."

Stovky podnikov boli privodené k ziskovosti schopnými odborníkmi privolanými zvonku, aby ich reorganizovali.

Zoberme si ako príklad európsku električkovú spoločnosť. Odborníci zvýšili jej výkonnosť natolko, že počet generálnych opráv električiek vzrástol o 140 %, náklady poklesli o 40 %, zaviedli program 25 % stimulačných prémií a tržby v čase dopravných špičiek stúpli o 12 %.

Spoločnosť predtým dokázala mesačne urobiť len päť generálnych opráv električiek, čo predstavovalo menej ako polovicu požadovaného množstva. Nákl-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

dy rástli a spoločnosť strácala peniaze. Odborníci zistili, že:

1. Vo všetkých šiestich skladoch spoločnosti panoval neporiadok. Nerobila sa inventarizácia. Takmer neexistovali záznamy o skladových položkách, ale vyhotovovali sa dlhé protokoly o položkách vydaných zo skladu. Na sklade bolo príliš veľa niektorých skladových položiek, ale len veľmi málo iných a žiadne z toho mála, ktoré skutočne potrebovali. Bolo tu tiež veľmi veľa zastaraných súčiastok.

2. Jedno z oddelení, ktoré zamestnávalo 30 pracovníkov, pracovalo bez akéhokoľvek dohľadu. Rovnako ako sklad bolo úzкym profilom spoločnosti.

3. Mzdové sadzby boli určené podľa požadovaných zručností pre jednotlivé práce. Aby však najlepší pracovníci nezarobili príliš veľa, predáci im prideľovali menej náročné práce. Taky spôsobom zadržiavalí výkony svojich najlepších pracovníkov.

4. Administratívny systém spoločnosti bol veľmi komplikovaný. Pre výdaj zo skladu bolo potrebných 17 zápisov. Nákup určitého tovaru alebo súčiastky trval v mieste desať dní, a viac ako mesiac z iného miesta. Všade vládla byrokracia.

5. Vnútropodnikovú prepravu zabezpečovali zastaraným spôsobom pomocou dvoch dvojkolesových vozíkov. Neuplatňovali transportné pásy ani akýkoľvek typ moderných prepravných vozíkov.

6. Nemali spracovaný žiadten pracovný plán. Rozrobené práce neboli dokončené, keď začínali robiť na ďalších zákazkách. Všetky budovy boli preplnené a plné neporiadku.

Odborníci začali úpravy od skladov. Znížili ich počet na tri, pričom uvoľnili celú plochu hlavnej budovy pre iné využitie. Zaviedli výkonný systém vedenia a organizácie skladov. Znížili náročnosť na prácu i ostatné náklady o 40 %.

Potom sa venovali plánovaniu práce. Umožnili všetkým robotníkom, aby zarobili toľko, kolko dokázali vyrobiť. Pre každú prácu určili časovú normu a za splnenie práce v určenom termíne vyplácali 25 % prémium.

Analyzovali pracovné postupy a vylúčili všetky nadbytočné úkony. Nástroje i strojové vybavenie podrobili skúškam a zmodernizovali ich všade, kde to bolo potrebné. Zjednodušili a zrýchlili administratívne práce a zbavili ich od papierového nánosu.

Napokon spracovali mapu osídlenia mesta a presvedčili sa, že trasy električiek neboli primerane plánované. Zistili, že zmenou trás môžu poskytnúť rýchlejšie a lepšie služby. Tým zvýšili tržby v hodinách dopravných špičiek o 12 %.

Výsledkom reorganizácie bolo zvýšenie mesačného počtu generálnych opráv električiek z piatich na dvanásť. Robotníci boli spokojní, obyvatelia mesta dobre obslúžení a spoločnosť začala vykazovať značné zisky.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Niekedy využíva služby toho istého odborníka na rozvoj podnikania skupina spoločností toho istého odboru, či odvetvia, aby riešil problém cenovej vojny, ktorú medzi sebou vedú bez akéhokoľvek reálneho výsledku.

Dvadsať štyri vápencových lomov v USA ťažilo rovnaký druh vápenca a dodávalo ho prakticky na tie isté trhy za rovnaké ceny. Raz jedného z nich napadlo, že znižením cien by mohol celý trh ovládnuť sám. Dosiahol však len to, že vyvolal cenovú vojnu, ktorá trvala niekoľko rokov a priviedla bojujúce strany až k hraničným ziskom, pri ktorých sa ledva udržali nad vodou.

Po čase sa spamätali a rozhodli sa požiadať o radu odborníka na budovanie podniku. Odborník preskúmal každú z týchto organizácií a poradil im, aby sústredili svoje sily na dosahovanie čistého zisku, nie na boj medzi sebou. Ukázal im, ako by mohli spolupracovať a predložil im plán ich reorganizácie do jedinej veľkej spoločnosti.

Zistil, že o svojom podnikaní toho príliš nevedia. Uplatňovali viac svaly ako stroje a umožňovali obrovské plytvanie. Nielenže používali nevhodné nástroje, navyše boli tieto nástroje nekvalitné. Každý lom mal svojho nástrojára, ktorý brúsil vrtáky a staral sa i o ostatné nástroje.

Odborník sa postaral o zakúpenie nového vybavenia a vybudoval ústrednú údržbársku dielňu, kde pracovalo päť mechanikov. Zaradil do používania nové drážkovacie stroje, schopné rezat súbežne dve

drážky namiesto pôvodnej jednej. Z celkového počtu 62 pracovníkov predaja ponechal len 14, ostatných uviedol do funkcií rezidentských agentov predaja v rôznych iných mestách. Všetkých podriadil jednému manažérovi predaja a jeho asistentovi.

V krátkom čase sa výstup zvýšil o 90 %. Výrobné náklady na kubík vápenca klesli. Mzdy vzrástli rovnako ako zisky, napriek nezmeneným cenám. To je názorný príklad, aké ziskové môžu byť výkonnosť a tímová práca, ako aj toho, že na ich dosiahnutie je potrebná silná osobnosť vstupujúca do podniku zvonku.

Veľmi často vďačí spoločnosť za časť svojej úspešnosti vzájomne prospiešnému vzťahu s dobrou reklamnou agentúrou. Niekedy sa zabúda, že dobrá agentúra robí oveľa viac ako len nákup priestoru v médiach na prospech spoločnosti, či výrobu reklamných textov. Jej rozsiahle skúsenosti v sfére predaja robia z nej príležitostne ideálneho poradcu podniku.

Velká spoločnosť vyrábajúca keksy, ktorá nedosa-hovala takmer žiadnen zisk, požiadala o radu reklamnéj agentúry. Táto zistila, že spoločnosť vyrába 100 druhov keksov. Pokladali to za príliš veľa a poradili spoločnosti obmedziť výrobu len na najpredávanejšie druhy.

Potom sa agentúra venovala reklame. Posúdila reklamný text a došla k názoru, že je príliš konvenčný, nevýstižný, nevhodný a v konečnom dôsledku neefektívny. Rozhodli sa nahradíť ho jednoduchou pravdou a pritom urobiť reklamu čo najzaují-

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

mavejšou. Predplatili malé plochy v novinách a časopisoch a v maximálnej miere ich využili. Ich reklamná kampaň sa stala hitom. A to všetko urobili pri súčasnom znížení rozpočtu na reklamu z viac ako 100 000 £ ročne na 75 000 £.

Súčasne uplatnili v reklame divadelný efekt a prevedeli spoločnosť, aby neďaleko svojej fabriky postavila medovníkový hrad. Bol to veľký rozprávkový palác so strieľnami, vežami a dobre známymi rozprávkovými bytostami vo vnútri vrátane čarodejníc a škriatkov. A všade naokolo boli keksy. Ti sícky ľudí prichádzali v zástupoch, aby ho uvideli. Medovníkový hrad preslávil spoločnosť.

Predaj aj čisté zisky spoločnosti prudko vzrástli. Vo fabrike bola zavedená kampaň za efektívnosť. O celý tento úspech sa nezaslúžilo len vedenie spoločnosti; podstatný podiel na ňom patrí reklamnej agentúre, ktorú táto spoločnosť požiadala o pomoc.

Niekedy sú vrcholoví vedúci natoľko zdatní a ochotní sa učiť, že nepotrebuju pomoci externých odborníkov. Väčšinou ide o tzv. *selfmademanov*, ktorí sa vypracovali sami a dokážu sa rýchle a inteligentne učiť z pozorovania, kníh, časopisov a skúseností.

Jedným z najlepších príkladov tohto druhu bola pomerne malá železničná spoločnosť v USA, s celkovou dĺžkou tratí okolo 6000 mil a s 30 000 zamestnancami. Získala meno tým, že bola jedinou železnicou v Amerike, ktorá počas depresie nielenže neznižila mzdy, ale vyplácala akcionárom 12 %-né dividendy. Vybudovala svoj podnik napriek odporu

ostatných železničných spoločností i výrobcov dopravných prostriedkov.

Všetci riaditelia i ostatní vrcholoví vedúci spoločnosti boli železničnými praktikmi. Poznali železničnú prevádzku a úzko spolupracovali s celým personálom.

Spoločnosť získala prezývku "železnica 30 000 prezidentov". Každý zamestnanec bol vedený k tomu, aby bol hrdý na svoju prácu, a aby sa svojimi pripomienkami a návrhmi podieľal na riadení železnice. Spoločnosť zriadila oddelenie rozvoja priemyslu, aby pomáhala novým prevádzkam a fabrikám usadiť sa pozdĺž jej tratí.

Reklamné oddelenie spoločnosti propagovalo služby spoločnosti rovnako ako výrobky vyrábané podnikmi usídlenými pozdĺž jej tratí v celoštátnych novinách i časopisoch, ako aj v publikáciach podnikov. Rozposielalo vysokokvalitné farebné prospekty a brožúry, dobre napísané a ilustrované fotografiemi. Spoločnosť zabezpečovala rýchle a kvalitné služby, platila dobré mzdy a zaručovala penzie pracovníkom vo výslužbe.

Tieto príklady dokazujú, že pre spoločnosť nie sú majetok a kapitál to najdôležitejšie. Pokiaľ zodpovedný pracovník neuplatňuje aktíva na dosiahnutie zisku, zostávajú neproduktívne. Veľký obchodný dom, ktorého majetok dosahuje 12 miliónov £, môže skrachovať, zatiaľ čo malý obchod podnikavého majiteľa môže dosiahnuť ročný čistý zisk 10 000 £. Jeden vrcholový vedúci môže viesť spoločnosť s kapitáлом

v rozsahu 5 miliónov £ a skončiť stratou, no ak ho nahradí nový človek, môže hneď rok na to spoločnosť dosiahnuť zisk 200 000 £. To, čo si musíme zapamätať, je, že zodpovedná osoba, či už je pracovníkom spoločnosti, alebo je jej externým spolupracovníkom, musí byť dôverne oboznámená s metódami budovania podniku.

Mnohé veľké, ale aj malé spoločnosti zlyhajú z niektornej z mnohých príčin. Som presvedčený, že značná časť z nich by mohla prežiť a rásť pri správnom uplatnení metód budovania podniku. Uvediem niekolko najbežnejších príčin zlyhania.

1. Nedostatok kapitálu

Niektoré spoločnosti nebudú mať pravdepodobne žiadne problémy s navýšením kapitálu o 10 miliónov £, ak ho budú potrebovať, zatiaľ čo iným spôsobí mimoriadne ťažkosti zvýšiť ho čo len o desatinu tejto čiastky. Prečo je tomu tak? Príčina spočíva jednoducho v tom, že ten, kto lahko získava peniaze, vie peniaze aj zarábať – jedným slovom dosahuje zisky. Preto, ak chcete získať viac kapitálu, musíte sa naučiť umeniu produkovať zisk.

2. Nedostatok vzdelania

Tento dôvod sa často uplatňuje ako ospravedlnenie zlyhania. No v skutočnosti znamená len to, že daná osoba je lenivá učiť sa. Nikto nemusí zostať nevzdelaný len preto, že nikdy nechodil na strednú školu alebo univerzitu. Okolo nás je dosť kníh na to, aby vzdelali každého. Sú medzi nimi aj knihy o podnika-

ní, ktoré poskytnú každému dobré základy v ktoromkoľvek odbore či odvetví podnikania.

3. Privelá konkurencie

Ak niekto vysloví tento dôvod, hovorí len to, že konkurenti sú zdatnejší. Ludia, ktorí to hovoria, by vôbec nemali podnikat. Konkurencia je soľou podnikania. Spôsobuje, že najschopnejší ľudia každej krajiny sa venujú podnikaniu a finančníctvu. Podnikanie nás núti vydať zo seba maximum. Ak beriete veci na ľahkú váhu, nechávate sa len unášať prúdom a plytváte časom, potom je váš podnik predurčený na zánik.

4. Všeobecná hospodárska depresia

Depresia predstavuje vážny problém, ktorý niekedy zničí aj schopných ľudí. No aj počas depresie sa vyskytujú príležitosti. Podnikateľ, ktorý svoj podnik presadzuje a pestuje, nielen že prežije, ale bude úspešný.

Mnoho podnikov, ktoré úspešne rástli, bolo založených počas depresie. Depresia je obdobie, keď sa musíte obzerať po výhodnej kúpe medzi podnikmi, ktorých majitelia sú pesimistami a čakať na výpredaj za lacný groš.

Tá malá skupina najodvážnejších a najenergickejších ľudí bude preto počas depresie stúpať na vrchol ovela ľahšie. Príčiny zlyhania možno prekonáť svojpomocou, iniciatívou, odvahou a zdatnosťou. Pravda nie vždy, ale veľmi často.

č. 1 Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Je zrejmé, že v Británii by mal jestvovať akýsi systém prvej pomoci pre podniky ohrozené **bankrotom**. Súčasný postup menovania nepodnikateľských konkurzných správcov by mal byť zrušený. Ak dom potrebuje opravu, neobráťte sa na starinára. Ak ste chorí, nezavoláte mäsiara. Preto, ak podnik stojí zoči voči bankrotu, nemali by sme sa obracať na osobu, ktorá nevie nič o budovaní podniku.

Správcovia sú obvykle čestní, no vo väčšine prípadov nekompetentní. Nie sú podnikateľskými praktikmi. Vedia len veľmi málo o výrobe a predaji tovaru a celkom nič o reklame.

Správcovia sú pomalí a aplikujú v chorom podniku metódy štátnej správy. Netrápi ich, aké honoráre platia, či aké prietahy vznikajú.

Hned ako je vymenovaný konkurzny správca, začína podnikanie obmedzovať, namiesto toho, aby ho podporoval. Neúnavne amputuje, pričom ničí pocit spolupatričnosti k spoločnosti a ducha spolupráce. Správa sa porazenecky a nedbá na to, čo sa so spoločnosťou stane, pretože na nej nie je osobne zainteresovaný. Takáto situácia je už dosť zlá pre prosperujúcu spoločnosť, no pre podnik, ktorý stratil dôveru, je úplne deštruktívna.

Správcovia väčšinou uprednostňujú premenu aktív spoločnosti na hotovosť prostredníctvom nútencích predajov (dražieb). Podnik, ktorého hodnota predstavuje 4 milióny £, môže byť predaný aj za 2 milióny £, ale aj za menej. Často dochádza k priamo škandalóznomu pustošeniu aktív úbohej spoločnosti.

Správcovia by mali byť vyberaní spomedzi zdatných odborníkov. Každá veľká banka by mala mať štáb kvalifikovaných správcov, ktorí vedia ako znižovať náklady a majú určité skúsenosti s predajom a reklamou. Mali by byť školení v umení budovania podniku.

Celý náš správcovský systém je chaotický. Nerobí nič pre to, aby poskytol pomoc v čase, keď je naliehavo žiadúca. Iba zvyšuje straty a vyhliadku likvidácie podniku robí ešte horšou, ako by musela byť.

Pre zvládnutie tohto problému boli v USA zriadené **komisie pre vyrovnanie**. Organizujú ich ľudia z úverových inštitúcií, aby chránili dlžníkov pred úpadkami.

Spoločnosť, ktorá nedokáže splácať svoje záväzky, si na riešenie situácie pozýva vyrovnávacieho správcu. Tento neprichádza do podniku nikdy bez pozvania. Prichádza však preto, aby zabránil vymenovaniu konkurzného správcu. Spravidla je skúseným podnikateľom. Zvyšuje predaj a znižuje výdavky. Reorganizuje spoločnosť a zbavuje ju tých, čo sa len vezú popri ostatných. Skrátka robí prestavbu spoločnosti.

Vyrovnávací správca je lacnejší ako konkurzný správca. Jeho pôsobenie nevyvoláva žiadne zákonné výdavky a pritom zvyšuje príjmy. Nemožno pochybovať o tom, že sa viacnásobne zaplatí. V jednom prípade získal vyrovnávací správca 330 000 £ na úhradu dlhov spoločnosti, zatial čo jeho sadzby a výdavky tvorili iba 5600 £.

Ako začať a úspešne rozvíjať podnikanie

Účelom komisie pre vyrovnanie je udržať dobrých ľudí na nohách, nenechať ich padnúť. Riešia to tak, že držia bankrot na uzde. Vyrovnavací správcovia sú odborne erudovaní, spoľahliví a dôveryhodní a účtujú primerané poplatky, ktoré sú v porovnaní s vykonanou prácou skôr nízke.

Veľa solventných a prosperujúcich podnikov nastúpilo politiku spracovávania **výročných správ** o výsledkoch činnosti ako prílohy k bilančnému výkazu. Tieto správy predstavujú veľkú pomoc pri budovaní podniku.

Výročné správy pripravujú seniori štábu alebo externí odborníci. Uvádzajú zdokonalenie metód zahrnujúcich všetky hľadiská hodnotenia podniku. Výročné správy napomáhajú stimuláciu rastu, posilňujú úverovú pozíciu spoločnosti a zvyšujú ceny akcií.

Z výročných správ profitujú aj akcionári, pretože majú právo sa dozvedieť, či spoločnosť, do ktorej vložili peniaze, je dobre riadená. Len málo akcionárov sa zúčastňuje valných zhromaždení. Ešte menej zvykne klášť otázky. No celkom iste ocenia informácie, obsiahnuté vo výročnej správe o výsledkoch činnosti spoločnosti.

Je zrejmé, že spoločnosti využívajú služby vlastných odborníkov, alebo pozývajú externých. Prud nových metód a myšlienok zaplavuje svet podnikania a spoločnosti by boli naivné, keby okolo seba stavali hrádze na zadržanie tohto prúdu.

