

Zdravý podnikatelský instinkt a úsudek



Ing. Jiří Mann, MBA

Stejně jako ve všech jiných oblastech, tak i v podnikání kolem sebe slyšíme řady zasvěcených názorů. Vždy se najde skupina ochotných rádců, kteří přesně ví, co, kdy a jak udělat. Podnikání je však vážná věc a tak většinou není možné dát na řeči u piva či dobře miněné rady přátel a kamarádů.

Problém nastává zejména v okamžiku, kdy se podnikání moc nedaří a pomoc „z venčí“ se jeví jako nezbytná. Chyba však může být kdekoliv. V systému řízení, personálním obsazení, smluvních vztazích, infrastruktuře, nedostatku zdrojů, marketingu, kvalitě, prodeji či v desítkách dalších oblastí. A když se nedaří, často se lidé uchylují ke složitým řešením, namísto toho, aby se spolehli na zdravý podnikatelský instinkt a úsudek.

Mějme na paměti, že záračné řešení neexistuje. Může se zdát, že například marketéři jsou šamany moderní doby a pojmy jako Affiliate marketing, Inbound marketing, Outbound marketing, Sales promotion, Sampling a další jsou jejich čarovnou formulí. Opak je však pravdou. Většinu úspěchů i změn si firma musí „odpracovat“ a spoléhat na podnikatelský úsudek, který se buduje zkušenostmi, často i negativními.

O tom, že je podnikatelský úsudek věcí důležitou, svědčí i skutečnost, že jej výslovně upravil zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích účinný od 1. ledna 2014. Cílem úpravy je poskytnout především jednatelům a členům představenstev ochranu, která jim zaručí, že při dodržení obecně uznávaných postupů nebudou odpovědní za škodu, která by jejich jednáním společnosti vznikla. Pravidlo „Business Judgement Rule“ má svůj původ v oblasti angloamerického práva, ale je aplikováno

také v legislativě německé i v právních předpisech dalších evropských států.

Ochrana zakotvená ve výše uvedeném předpisu však neznamená, že si členové statutárních orgánů mohou dělat, co chtějí. Spíše naopak! Výhodou je pouze jasná definice a potlačení „šedé zóny“, která znamenala nepředvídatelnost případných soudních rozhodnutí. Do právního předpisu se dostala jasná definice. Členové volených orgánů musí při výkonu své funkce postupovat s **pečí řádného hospodáře**, která zahrnuje dvě složky – jedná se o **loajalitu a potřebné znalosti i pečlivost**, které musí být naplňovány společně.

Jak si oba pojmy vysvětlit? **Loajalita** především představuje nadřazenost zájmu firmy nad zájmem vlastním či zájmem třetí osoby. Její porušení je vždy porušením péče řádného hospodáře. Takže nyní „tuneláři třeste se“. **S potřebnými znalostmi a pečlivostí** jedná v souladu s legislativním předpisem ten, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná správně, na základě dostupných informací a v obhajitelném zájmu firmy. Komplikovaná formulace tak říká, že statutární orgán při dodržení a aplikaci obecně platných a běžných pravidel neporuší zákon a svou povinnost jednat s péčí řádného hospodáře a proto nemůže být odpovědný za škodu, která v důsledku jeho rozhodování vznikla.

Prakticky ustanovení směřuje k tomu, aby si statutární orgán vždy obstaral veškeré potřebné informace a rozhodoval pouze na jejich základě, ve prospěch obchodního zájmu společnosti. Pokud nemá dostatečné znalosti pro určité rozhodnutí, měl by vyhledat radu odborníka, který mu pomůže dané problematice lépe porozumět.

A jsme opět na začátku našeho článku... Nyní je však snad jasnější, proč nelze dát na rady u piva a výběr odborníka je klíčovou úlohou managementu firmy. Pojďme se tedy společně zamyslet nad tím, jak správně konzultanta vybrat a splnit tak povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.

Že podnikatelské subjekty konzultanty potřebují, se ukazuje stále více. Zejména malé firmy postrádají odborné znalosti, čas, zkušenosti nebo nejsou schopny provést objektivní práci bez externí spolupráce. Větší společnosti sice mají dostatek odborných znalostí, ale problém je zejména v časové vytiženosti klíčových pracovníků, kteří bývají zaneprázdněni svými úkoly. Konzultanti jsou tak schopni plnit úkoly v kratší době a efektivněji než kmenoví zaměstnanci. Stejně jako jinde, je i zde možnost výběru mezi velkou, často nadnárodní, poradenskou společností a firmou s několika málo pracovníky. Obecně lze konstatovat, že menší firma zajistí osobnější přístup a velká společnost široké zázemí zdrojů. Bez ohledu na to si však vždy chceme kupovat profesionální služby a jejich výběr není vůbec lehký úkol. Chyba může ovlivnit výkonnost a efektivnost budoucí práce i postavení společnosti na trhu.

Díky externím konzultantům lze získat zcela nový, nezaujatý pohled na vlastní firmu a vyhnout se problému „profesní slepoty“, která každého, po určité době na jediném místě, zasáhne.

Pokud se firma rozhodne využít služeb poradců a konzultantů, měla by postupovat podle jasných pravidel tak, aby mohla výběr kdykoliv v budoucnosti obhájit. A jaké jsou hlavní zásady? Pokaždé jiné, ale obecně takovto:

- **Stanovte** kritéria pro výběr správného konzultanta ve vaší firmě.
- **Ověřte**, jakými znalostmi a jakou praxí konzultant disponuje a to nejen pro oblast, v níž vám bude radit, ale také pro obor, ve kterém podnikáte. Vědomosti z vašeho oboru podnikání mohou být klíčové k tomu, aby poradenství bylo co nejefektivnější.
- **Požadujte**, aby konzultant uměl srozumitelně komunikovat s lidmi všech kategorií. Konzultanti by měli být vnímaví, flexibilní a taktičtí při jednání s lidmi, ale zároveň sebejistí a asertivní.
- **Požadujte**, aby měl konzultant přehled a byl schopen přeměnit vaše potřeby ve specifické informace a navržené činnosti. Konzultační činnost je z velké části závislá na interpersonálních dovednostech konzultanta.
- **Zvažujte** dostupnost konzultanta a to zejména, pokud máte limitní termín, kdy by měla být práce hotova.
- **Vyžadujte** po konzultantovi reference od podobně zaměřených organizací a ověřte si spokojenost s provedenou prací.
- **Ujasněte** si cenu za sjednané služby a nezapomeňte si ověřit, zda již obsahuje výlohy spojené s cestováním konzultanta do sídla společnosti.
- **Začněte** s výběrem konzultanta brzy, budete mít větší možnost výběru.

Bohužel i přes dřívější snahy o vytvoření celostátního registru poradců a technických expertů neexistuje žádný katalog konzultantů, podle něhož by bylo možné vybírat. Přesto existuje několik osvědčených postupů, jak neprohlopit. Ideální způsob, jak najít dobrého konzultanta, je mít s ním předešlé zkušenosti. Jestliže jste již v minulosti využili konzultanta pro podobné činnosti a byli jste spokojeni s jeho prací, pak můžete očekávat podobný výkon i v budoucnosti. A pokud ne?

- **Zeptajte** v okolí vaší společnosti nebo svých přátel, zda nevyužili služeb kvalitního konzultanta a zda jsou ochotni vám doporučit poradce na základě jejich osobních zkušeností.
- **Využijte** dílčí databáze OHK Most či informace HK ČR a nechte si vhodného poradce doporučit.
- **Využijte** obchodní i odborné časopisy a webové stránky či moderní zdroje informací např. sociální sítě Facebook, Twitter či LinkedIn.

- **Využijte** školení a kurzy, které konzultant zajišťuje. Zde si můžete udělat nezávislý názor na jeho znalosti, komunikační dovednosti i profesionalitu.

V okamžiku, kdy jste identifikovali skupinu možných konzultantů, požádejte je o návrhy ceny. Aby mohli navrhnout odpovídající cenu a službu, potřebují od vás následující informace a detaily o vašich požadavcích.

- **Popište** očekávaný rozsah konzultační činnosti a její specifčnost. Pokud si nejste jisti, co firma potřebuje, požadujte počáteční analýzu, kde poradce provede analýzu a navrhne plán realizace. Následně můžete využít stejného konzultanta pro další etapu, nebo lze vybrat jiného či zvolit úplně jiný způsob řešení.
- **Oznamte** osloveným konzultantům termín, kdy očekáváte jejich následnou odpověď a kdy jim dáte vědět, jak jste se rozhodli.
- **Stanovte**, jakým způsobem bude práce prováděna a jak bude dokládáno její plnění.
- **Vyžádejte** si od konzultantů jejich hodinové, případně denní sazby a zjistěte, zda se poplatky liší v případě, že jsou práce prováděny přímo u zákazníka a zda je v nich zahrnuto cestovné.
- **Ujistěte** se, že konzultant nepracuje pro vašeho přímého konkurenta. Pokud bude působit čestně a eticky, měl by vám tuto skutečnost sám oznámit.

Velice často je nezbytné dosáhnout písemné dohody, která potvrdí, že obě strany dobře pochopili vzájemná očekávání. Dohoda by měla popisovat očekávané předměty plnění a jejich načasování.

- **Sjednejte** způsob řízení konzultanta a ujistěte se, že firma zastává roli koordinátora.
- **Dbejte** na to, aby firma zůstala soběstačná a vyhněte se tak dlouhodobé závislosti na konzultantovi.
- **Dejte** konzultantovi přístup k lidem a potřebným dokumentům i záznamům.
- **Zhodnoťte** výsledky v okamžiku, kdy je projekt kompletní a následně s odstupem několika měsíců. Hodnocení vám dá přehled o možných dalších aktivitách.

Pokud budou tyto elementární zásady dodržovány a doplněny o specifické podmínky konkrétní organizace, je pravděpodobné, že jste udělali vše proto, aby Váš konzultant či poradce byl dobrý a Vy jste jednali se správným podnikatelským úsudkem.

Úspěch projektu z velké části závisí na vedení firmy, ne na konzultantovi. Mějte stále na paměti, že konzultanti dělají pouze návrhy, ne firemní rozhodnutí.

Ing. Jiří Mann, MBA

Místopředseda OHK Most

Slovníček:

V pravidelném slovníčku přinášíme vysvětlení marketingových pojmů a modelů internetové reklamy.

Marketing – proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka.

Affiliate marketing – označení pro partnerský či dealerský marketing. Souhrnné označení pro veškeré marketingové aktivity odměňované procenty z prodeje výrobků či služeb. Poskytovatel reklamního prostoru je tak hodnocen provizí za skutečně proběhnuté obchody, nikoliv tedy za pouhé zobrazování reklamy či za kliknutí na ni.

PPA – z anglického Pay Per Action, tedy platba za akci. Jeden z nejzajímavějších modelů platby za internetovou reklamu.

PPS – z anglického Pay Per Sale, platba za prodej se používá v oblasti internetové reklamy. Označuje se tak model, kdy jsou majitelé webu zobrazujícího reklamu odměňováni za každého přivedeného zákazníka (nikoliv tedy za návštěvníka, jako u většiny ostatních modelů).

PPT – z anglického Pay Per Time, platba za čas. Další z modelů platby za internetovou reklamu. Zadavatel se dohodne s majitelem webu na čas, po který se má inzerát nebo banner na určitém místě zobrazovat, a na celkové ceně za tento úkon.

PPV – z anglického Pay Per View, platba za shlédnutí. Objednatel platí za reklamu podle počtu jejího zobrazení.

Inbound marketing – soubor aktivit, které se snaží přivést návštěvníka, z něž se stane spokojený zákazník.

Outbound marketing – soubor tradičních aktivit např. billboardy, bigboardy, magaboardy, TV, rádio, bannerová reklama apod.

Sales promotion – podpora prodeje je poskytnutí určité výhody spotřebiteli spojené s užitím nebo nákupem produktu.

Sampling – je součástí marketingové strategie propagace určitého výrobku (služby) prostřednictvím rozdávání vzorků zdarma za účelem seznámení potenciálních konzumentů s tímto výrobkem.

inzerce



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Společnost KOMORA s.r.o. realizovala grantový projekt v rámci globálního grantu CZ.1.07/3.2.06 Podpora nabídky dalšího vzdělávání v Ústeckém kraji, z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, projekt CZ.1.07/3.2.06/03.0039 – Predikce budoucích kvalifikačních potřeb trhu práce. Tento projekt byl spolufinancován ze státního rozpočtu ČR a Evropského sociálního fondu a poskytovatelem byl Ústecký kraj. Projekt reagoval na jeden ze základních problémů trhu práce (dále jen TP) v České republice, zejména v Ústeckém kraji. Řešil aktuální situaci, kdy na TP chybí specifické profese, zatímco na druhou stranu je zde převis nezaměstnaných osob, jejichž dosažená kvalifikace neodpovídá požadavkům zaměstnavatelů. **Současně na TP nedostatečně funguje koordinace nabídky pracovní síly a poptávky po ní, protože pro subjekty působící či přicházející na TP není včas připravena vhodná pracovní síla, ať už z řad nezaměstnaných či osob měnící zaměstnání.** Hlavním cílem projektu bylo ve svém důsledku pomoci tyto nerovnováhy zmírnit díky tzv. predikci kvalifikačních potřeb subjektů na TP a adekvátně těmto potřebám v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu iniciovat přípravu vzdělávání pro odpovídající pracovní sílu.

V rámci projektu došlo k vytvoření Metodiky predikce budoucích kvalifikačních potřeb trhu práce, tato metodika je všem případným zájemcům k dispozici na webové stránce www.komoracert.cz, v záložce projekty. Případné dotazy je možno zaslat na e-mailovou adresu info@komoracert.cz