

# **Podnikání v USA**

## **Chudý Honza, bohatý John**

**John Vanhara**

**John Vanhara**

**Podnikání v USA – Chudý Honza, bohatý John**

© John Vanhara, 2009

© EastBiz Corporation, 2009

Editace: Petr Hyt'ha, DiS.

Jazyková korektura:

Dušan Janovský

Petr Hyt'ha, DiS.

Kristýna Benediktová (Jara Row), *[www.poisson-poppys.mysteria.cz](http://www.poisson-poppys.mysteria.cz)*

Použité názvy mohou být ochranné známky nebo registrované ochranné známky svých případných vlastníků.

ISBN 978-80-254-4523-5

Úvodem chci poděkovat čtenářům svého blogu PodnikaniUSA.com, jejichž komentáře a názory mě inspirovaly k sepsání zážitků a zkušeností s podnikáním v Americe a díky kterým mohla vzniknout i tato kniha.

Přes svůj blog jsem se virtuálně seznámil s mnoha zajímavými lidmi. Díky blogu jsem našel člověka, který měl trpělivost a výdrž se mnou pracovat, tuto knihu dokázal navrhnout, dát celou dohromady a dotáhnout ji do konce. Díky, Petře!

Dalším z nich je Yuhů, který nezištně nabídl svoji pomoc s korekturou. Díky, Yuhů!



|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| <b>ÚVOD .....</b>                            | <b>7</b>   |
| <b>PODNIKÁNÍ A MOTIVACE .....</b>            | <b>9</b>   |
| <b>ZAKLÁDÁME FIRMU.....</b>                  | <b>38</b>  |
| <b>DANĚ A ÚČETNICTVÍ.....</b>                | <b>53</b>  |
| <b>BANKOVNÍ SLUŽBY .....</b>                 | <b>59</b>  |
| <b>KAPITÁL .....</b>                         | <b>62</b>  |
| <b>ROZJÍŽDÍME PODNIKÁNÍ .....</b>            | <b>66</b>  |
| <b>ONLINE PLATBY .....</b>                   | <b>73</b>  |
| <b>MARKETING .....</b>                       | <b>77</b>  |
| <b>DODAVATELÉ .....</b>                      | <b>82</b>  |
| <b>ZÁKAZNÍCI .....</b>                       | <b>86</b>  |
| <b>ORGANIZACE, ŘÍZENÍ, ZAMĚSTNANCI .....</b> | <b>89</b>  |
| <b>KULTURNÍ ROZDÍLY, ŽIVOT V USA .....</b>   | <b>104</b> |
| <b>ZAČÁTKY V USA.....</b>                    | <b>110</b> |
| <b>INVESTOVÁNÍ DO NEMOVITOSTÍ.....</b>       | <b>117</b> |
| <b>PÁR SLOV NA ZÁVĚR .....</b>               | <b>129</b> |

---



# Úvod

## Proč rád podnikám

Podnikání je způsob, jak z NIČEHO kreativně vytvořit něco, co má VELKOU hodnotu. Tou hodnotou nemám na mysli, že vyděláte sto, tisíc nebo milion. Důležité je, že kreativním procesem se dá skutečně z ničeho vytvořit něco velmi užitečného, funkčního – a přinášejícího peníze. A jediné, co k tomu potřebujete, je lidský mozek, který to vymyslí.

Fascinuje mě, kolik věcí se dá realizovat, aniž by měl člověk k dispozici finance či jiné zdroje. Osobně mám z právě takových nápadů a podnikání největší radost. Je to něco jako hra. Jak vytvořit maximální hodnotu s minimálními vstupy, jak „uplést z hovna bič“.

Toto rčení jsem chtěl několikrát říci zde v USA, když se mě ptali, v čem jsem dobrý, ale nikdy jsem nepřišel na to, jak to přeložit do angličtiny.

## USA je země obrovských příležitostí

V roce 2001, v době hospodářské recese, jsem se přistěhoval do USA, konkrétně do Las Vegas. Rozjel jsem dva podniky najednou – zakládání firem a služby pro malé podnikatele (IncParadise.com) a realitní brokerskou firmu (MillionSaver.com). Chtěl jsem se naučit co nejvíc o realitách, protože jsem do nich chtěl v budoucnu investovat. Vlastnictví nemovitosti jsem viděl jako nejjistější cestu k finanční nezávislosti.

Ptáte se, proč jsem podnikal v několika oborech najednou? Nevěděl jsem, co bude úspěšné, proto jsem toho pro jistotu chtěl dělat více.

Obě podnikání byla silně zaměřená na Internet a vydělala mi hodně peněz. Naše společnost IncParadise.com je v současnosti jedním z největších zkladatelů firem v Nevadě.

V realitách jsem měl štěstí a zažil jsem obrovský boom, který v Americe proběhl v letech 2002–2005. Zaměstnával jsem realitní agenty a také začal později sám investovat. V podnikáních se mi dařilo, takže jsem toho zkoušel rozjet více. Chtěl jsem si vyzkoušet podnikat v jiných oborech a na jiných místech Ameriky. Celé jsem to pojal jako školu života, jako velký experiment, zda může člověk bez známostí znovu a znovu rozjíždět nové firmy generující slušný zisk s minimem financí. Třeba jsem si chtěl zkusit, jestli jde mít pobočky v různých městech USA.

Vyzkoušel jsem si takto projekt virtuálních kanceláří, který jsem spustil v Memphisu. V Kalifornii jsem rozjel startup na import jízdních kol a zásilací službu pomáhající lidem na celém světě nakupovat v USA (Shipito.com).

V krátké době jsem se snažil načerpat maximum zkušeností. Přitom jsem dokázal, že lze začít podnikat s minimem peněz, bez zkušeností v nových oborech, a vytvořit profitabilní podnikání, které přináší svobodu, peníze a možnost žít život přesně tak, jak chcete.

Snažím se využívat Internet pro maximální efektivitu. Moje filosofie je dosáhnout maximálních výsledků s minimálním úsilím. Raději než práci trávím čas s manželkou, surfováním a hraním plážového volejbalu.

Ne, že bych nepracoval. Pravděpodobně pracuji mnohem tvrději než většina lidí kolem mne. Ale pracuji velmi efektivně a chytřeji. Hledám nové cesty a způsoby, jak dělat business.

To, co se v Americe dá dosáhnout za dva, tři roky, bych možná nedokázal v ČR za celý život. USA je země, která ocení nápady a dobré služby. Zastupující dodržují systém a chtějí pracovat. Byrokracie je minimální a s úřady se dá dobře vyjít. Řekl bych, že pro podnikatele to je ideální prostředí.



# Podnikání a motivace

## Přemýšlejte jako magnáti

Co byste dělali, kdyby vám někdo dal nějaké peníze? Třeba pár tisíc, nebo klidně pár stovek tisíc? Zkuste se na pár minut zamyslet, jak přesně byste kapitál využili. Jaký sen byste si splnili? Existuje něco, po čem toužíte, ale nyní na to nemáte peníze?

Škoda, že nemůžu vidět, co si kdo myslí. Koupili byste si nové auto? Jeli byste na cestu kolem světa nebo na nějakou exotickou dovolenou? Pořídili byste si větší dům?

Přemýšlet o tom, co byste si koupili, není vůbec špatné. Může vás to motivovat k tomu, abyste začali něco dělat pro zlepšení svého života.

Kolik z vás ale přemýšlelo, do čeho byste investovali, namísto toho, za co byste peníze utratili?

Utrácet všechny peníze za věci, které si chcete koupit, vás zabrzdí ve vašem rozvoji kompletní finanční nezávislosti. Lidé, kteří utratí všechno za věci, které chtějí (dům, auto, dovolená, ...), se málokdy stanou finančně nezávislími. Je potřeba oprostit se od „konzumní“ mentality. **Jde o způsob myšlení. Vždy buďte nejdříve investoři, a teprve potom zákazníci.** Za žádnou cenu se nezadlužte kvůli spotřebním věcem. Nikdy nesmíte veškeré vydělané peníze utratit za spotřební zboží.

Místo utrácení všech peněz nejdříve přemýšlejte, jak je investovat. Teprve z toho, co vám investované peníze vydělají, si kupte, co chcete. Neříkám, že si nemůžete v životě užívat a máte jen šetřit. Sám jsem schopen koupit si drahé auto nebo jet na ultra-luxusní dovolenou. Ale je potřeba nejdříve vytvořit takové zdroje, které vám budou dlouhodobě a stabilně vydělávat, a pak si teprve užívat.

Někdo mi třeba dá sto tisíc dolarů. Koupím si drahé auto? Nebo raději \$ 100 000 investuji do nemovitosti a z měsíčního příjmu si později pořídím to auto, po němž jsem toužil?

V podstatě dosáhnu stejného cíle, ale výsledek je naprosto odlišný. V jednom případě mám investici do nemovitosti, jejíž hodnota se bude v dlouhodobém horizontu zvyšovat. Z této nemovitosti mám měsíční příjem \$ 1 000 a z tohoto příjmu už můžu utrácet, za co chci. Kdybych nejdříve koupil auto, jeho hodnota by už jen klesala. Naopak nemovitost bude trvale přinášet zisk a ještě se zhodnocovat (zkuste se podívat na nemovitosti, které někdo koupil před třiceti lety, jakou mají dnes hodnotu).

Uvedl jsem příklad se sto tisíci, ale úplně stejně to platí i pro drobné částky. I když dnes vyděláváte málo a nemůžete moc ušetřit, přesto musíte takto začít přemýšlet. Je to o způsobu myšlení, ne o výši částky, kterou můžete investovat. Když se naučíte takto přemýšlet, namísto pár stovek brzy budete investovat statisíce nebo miliony.

## **Jak vydělat tolik, abyste už nikdy nemuseli pracovat?**

Kolik myslíte, že potřebujete peněz, abyste nikdy nemuseli pracovat? Občas o tomto tématu vedu diskuze. Pro mnoho lidí je možnost nepracovat a být finančně zajištěný naprosto nedostupným snem. Pro mě to byl sen, za nímž jsem posledních pár let šel a který jsem si splnil. Nepomohl mi žádný zázrak, ale to, že jsem ve svůj sen upřímně věřil a neustále myslel na to, čeho chci dosáhnout. Každý den jsem na základě toho dělal malá rozhodnutí, která mě přivedla k cíli.

U mě to není tak, že bych chtěl úplně přestat pracovat. Sice to často uvádím jako důvod, proč podnikám, ale ve skutečnosti to není úplně pravda. Pocit finanční nezávislosti, kdy nemusím nic dělat a rozhoduji se pouze na základě toho, co skutečně chci, je pro mě k nezaplacení.

## **Šetření peněz**

Finanční nezávislost znamená, že vyděláte z pasivních příjmů více, než utratíte. Takže hodně záleží na tom, jak jste zvyklí utrácet. Čím skromněji dokážete žít, tím méně peněz potřebujete k tomu, abyste byli finančně nezávislí. Potřebujete jezdit v luxusním autě, nebo vám stačí nějaká ojetina? Rozdíl, kolik jste ochotni utratit za auto, vám může koupit náklady na celý rok života (nebo i déle). Co má větší hodnotu? Lepší auto, nebo to, že nebudete muset pracovat? Tohle si každý musí v hlavně zhodnotit sám. Nelze mít všechno. Je potřeba si nastavit priority, co chci dříve. Budu raději žít skromně pár let a pak si budu užívat? Nebo budu hned od začátku žít v dluhích, ze kterých se nikdy nedostanu? Čím více utrácím, tím více budu muset pracovat, než se stanu finančně nezávislým.

Obzvlášť když začínáte, nesmíte utrácet za zbytečnosti pro osobní potřebu nebo pro svou firmu. Přemýšlejte nad každou útratou, jestli se jedná o nákup něčeho, co nezbytně potřebujete. Je to trochu bolestivé, protože každý by chtěl všechno a to hned. Ale pokud se chcete posunout kupředu a skutečně být finančně nezávislý, finanční disciplína je nutností.

## Vydělávání peněz

Když nic nevyděláte, samotné šetření vám příliš nepomůže. Nemůžete začít investovat (třeba do nemovitostí) dokud nedokážete nejprve vydělat peníze. Místo přemýšlení, kde najít pro podnikání partnery, kteří mají peníze, nebo kde najít investory, je lepší se zaměřit na vlastní schopnosti – na to, jak peníze vydělat. Prvním krokem je tedy najít způsob, který bude fungovat pro vás. Musíte maximálně využít svoje schopnosti a silné stránky. Každý člověk je má jiné. Zamyslete se nad tím, v čem jste dobří a jak to nejlépe zpeněžit.

## Vytvoření systému

Hodně věcí, co sám dělám, asi nezní nijak super „sexy“. Snažím se maximalizovat zisk na každém podnikání a neutráčet za zbytečnosti. Řeším důležité (nezáživné) detaily tak, aby každé podnikání šlapalo i s minimem času, který do něj hodlám investovat. To mi umožní dělat více činností najednou. A pak už je třeba pouze trpělivost k postupnému budování. Jsem přesvědčen, že to je nejrychlejší cesta k finanční nezávislosti.

Nespoléhám se na žádné zázraky, investory nebo nereálné cíle. Buduji firmy a snažím se zvyšovat jejich hodnotu. Čím ziskovější firma, tím je její hodnota větší. Zisková firma vám nejenom vydělá peníze, ale můžete ji i jednodušeji prodat. A právě z takového prodeje můžete okamžitě získat dostatek financí na to, abyste byli navždy finančně nezávislí.

## Kolik peněz je potřeba pro finanční nezávislost?

Podle mého názoru bohatě stačí dva miliony dolarů pro velmi kvalitní životní styl.

Proč právě dva miliony dolarů? Když ty peníze dám pouze na spořicí účet, můžu získat úrok okolo 5 %. Pokud vezmu pouze ten 5% úrok, bude to dělat \$ 100 000 ročně. To je velice slušný příjem, za který si můžete dovolit bydlet v krásném domě, mít pěkné auto, jezdit po dovolených... Samozřejmě, záleží na tom, jak chcete utrácet, ale téměř si nedovedu představit, že by někdo potřeboval více peněz. Já беру ty dva miliony jako magické číslo.

Nemusí se jednat jen o peníze v bance. Stačí je mít třeba investované v nemovitostech. Když to zainvestujete chytře, váš příjem bude ještě vyšší.

## Jak toho dosáhnout?

Když si jako cíl stanovíme dva miliony dolarů (nebo jakoukoliv jinou částku podle vašich cílů), můžeme si vytvořit plán, jak ho dosáhnout. Pozor, nemyslím nějaký formální business plán, ale pouze váš vnitřní plán. Musíte sku-

tečně vědět, co od života chcete. Pak nad tím přemýšlejte. Soustřed'te se na to. Každý den. A uvidíte, že příležitosti se budou objevovat téměř samy, když na ně budete připraveni. Když se pak ohlédnete nazpět, uvidíte, jak to všechno do sebe zapadlo. Jak se malé události staly pro váš úspěch klíčovými.

Toto však funguje jen připraveným lidem – těm, kdo věří, že cíle dosáhnou, a kteří sami hledají cesty, jak se k němu přiblížit. Ten, kdo si myslí, že nic nejde, ten také v životě ničeho nedosáhne.

Takže k tomu vydělávání. Vycházím z toho, že začínáte téměř z ničeho. Buď zatím pracujete nebo začínáte podnikat. Začátky jsou vždy nejtěžší, protože to jde pomalu, obzvlášť když začínáte od nuly. Musíte mít velkou sebedisciplínu jít za svým cílem.

Myslím si, že je jednodušší vydělat větší částky tím, že budete samostatně podnikat, než že budete zaměstnaní. Existují však výjimky. Pokud jste vysoce hodnocený odborník nebo máte jiné skvělé schopnosti, ve velké firmě možná vyděláte mnohem více než nějaký podnikatel (viz třeba technologické společnosti v USA, kde zaměstnanci dostanou akcie a časem je prodají).

Ale v případě obyčejných lidí bez nějakého extrémního talentu (jako jsem třeba já) považuji podnikání za nejrychlejší způsob, jak vydělat peníze. Podnikatel totiž nemusí být expertem v nějakém oboru. Nejlepší je umět od všeho trochu, mít přehled a dokázat něco rozjet.

Když se podívám na sebe, tak vím, že dovedu pracovat, nebojím se něco rozjet, ale rád si dělám věci po svém, což jde v zaměstnání málokdy. Na podnikání mám rád, že neexistuje strop, kolik mám šanci vydělat. Záleží skutečně jen na mně, jak moc se mi chce budovat své firmy. V zaměstnání to tak jednoznačné není.

## **Budováním firmy vytváříte významnou finanční hodnotu**

Podnikání má další výhodu. Nejenom, že dosahujete zisku, ale zároveň budujete hodnotu firmy. Tu můžete v budoucnu prodat a najednou získat velké množství peněz. Za stejnou práci jste tak ohodnoceni dvakrát – nejen ziskem, ale také hodnotou firmy, kterou budujete.

Nad tímto je potřeba přemýšlet, protože firma vám může vydělávat relativně málo, ale pak ji najednou prodáte za pár milionů, protože bude mít výraznou hodnotu pro nějakého investora. Vybudovat slušnou firmu by mělo jít během tří až pěti let. Třeba firma, která dosahuje zisku \$ 400 000, může být prodána za \$ 2 000 000. Někdy za mnohem více. Nebo vybudujete menší firmy, prodáte je a vybudujete další.

## Investujte

Když se zamýšlím nad postupným budováním finanční nezávislosti, vídím, že důležité je umět hodně ušetřit a také dobře investovat. Díky investování můžete celý proces s trochou štěstí výrazně urychlit. Investoval jsem třeba do nemovitostí, jejichž ceny v posledních letech vzrostly na dvojnásobek. Když máte podobné štěstí, jde to velmi rychle.

## Závěr

Maximalizujte, co vyděláte za hodinu práce (v zaměstnání i v podnikání), budujte hodnotu firmy (dá se později prodat), šetřete a co nejvíc investujte. Při troše štěstí se investice za pár let znásobí. Když to všechno zkombinujete, není zas tak těžké dosáhnout finanční nezávislosti.

## Kolik hodin denně pracujete?

Narazil jsem na průzkum, podle něhož přes 30 % majitelů malých firem v USA pracuje více než 10 hodin denně. Polovina z majitelů pracuje o svátcích a 15 % pracuje sedm dní v týdnu. A jaká je definice dne volna? 60 % majitelů považuje za volný den, když jsou k dispozici na telefonu, e-mailu nebo když pracují pár hodin z nějaké vzdálené lokality.

To mi něco připomíná... Někdy mám pocit, že když pracuji osm hodin denně, tak mám vlastně volný den. Dříve jsem byl často schopen pracovat dvanáct a více hodin denně (sedm dnů v týdnu). Třeba osm hodin v práci a pak čtyři až šest hodin doma (u televize s notebookem na klíně). Třeba jsem jen kontroloval e-maily, statistiky, kolik se vydělalo, objednávky apod. Ani mi to nepřipadalo jako práce, ale ona to v podstatě práce byla.

Když člověk buduje svoji pozici (finanční nezávislost), musí do toho dát hodně času. Žádný návod, jak vydělat milion dolarů za pět minut práce, neexistuje. Když si finanční nezávislost vybudujete, je už jen na vás, kolik času chcete věnovat práci.

Vložená námaha bude odměněna. Tvrdě pracovat nebudete věčně. Dostanete se do pozice, kdy bude na vašem svobodném rozhodnutí, jestli budete ležet na pláži nebo u bazénu, cestovat po světě, užívat si rodiny nebo rozvíjet nějaké podnikání jen pro radost. Nad tímto přemýšlejte, když jdete za svým cílem.

## Podnikání na jistotu

Je mnoho způsobů jak podnikat. Já dávám přednost podnikání na jistotu. Znamená to podnikat s minimálním rizikem finanční ztráty.

Ukážu na příkladu. Jeden ze způsobů podnikání je snažit se udělat nějaký super úspěšný model. Být nejlepší, největší, nejvíce prodat, vzít investory, venture capital, dostat se na burzu... Prostě nějaký velkolepý cíl, k jehož dosažení je potřeba už při rozjezdu investovat miliony dolarů. Podnikatelé se často zadluží nebo jinak nepřiměřeně riskují.

Podle mého názoru takto nad podnikáním přemýšlí hodně lidí, kteří začínají a ještě nemají žádné zkušenosti. Jenže hned od začátku se honí za nereálným cílem. V lepším případě ztratí obrovské množství času. Zkuste si najít nějaké informace v diskuzích nebo venture capital webech, kolika lidem se podaří kapitál získat a kolik úsilí je to stálo.

Psát business plány a jednat s investory je full time job, a to vše bohužel s malou šancí na úspěch. Investoři mají přísné požadavky a očekávají, že budete schopni dokázat, že vaše firma dosáhne během pár let obratu desítek až stovek milionů dolarů. Často také vidím, že tyto firmy zkrachují, protože nesplnily očekávání investorů. Přitom ale vůbec nemusely podnikat ve špatném oboru. Jen by se business musel dělat jinak.

Statisticky málokomu se podaří vytvořit druhý Microsoft, Google nebo Coca-Colu. Ale téměř každý může dokázat, co dělám já. Vytvořit systém, díky němuž i malíčká firma vydělává slušný zisk. Šetříte náklady, nemáte žádné extravagantní cíle a firmu necháváte organicky růst bez velkého „tlačení na pilu“. Tomu já říkám budování firmy na celý život. Firmy, která bude dlouhodobě fungovat, vydělávat peníze a nebude vyžadovat tolik času na řízení.

Tento systém podnikání osobně doporučuji. Dokud to jde, nechte firmy růst a profitovat. Nepřidávejte žádné ztrátové služby jen proto, aby se zvětšily prodeje. Nepoužívejte reklamu, která stojí více, než přinese v zisku. Je přece úplně jedno, že je firma největší, pokud nedosahuje žádného zisku.

Zkuste takto podnikat a určitě vás to bude i více bavit. Nemusíte být v kanceláři od rána do večera. Nemusíte tolik tlačit na zaměstnance. Ať si pracují svých osm hodin denně bez přesčasů. Spokojení zaměstnanci ve firmě déle vydrží, není to jen o tom, kolik peněz vydělají.

Mnohem více času získáte i pro sebe. Když se budete nudit, můžete těch businessů rozjet více (jako to dělám já), nebo prostě nemusíte dělat nic a trochu si užijete života. Jde o to, že vám každý business zabere mnohem méně času. Když toho děláte více, mnohem méně na vás dopadne případná změna ekonomických podmínek, kdy nějaký perspektivní obor přestane být zajímavý.

## **(Ne) Důležitost nápadů pro podnikání**

Myslím si, že mít nějaký dobrý nápad pro podnikání vůbec není potřeba. Alespoň v mém případě se to bez nápadu obešlo.

Obě firmy, které jsem založil v USA, nezačaly žádným skvělým nápadem. V podstatě jsem ani neměl žádné znalosti v oborech, v nichž jsem začínal (zakládání firem a nemovitosti). Jen jsem přemýšlel, co bych tak mohl dělat.

Byl jsem v Nevadě a věděl jsem, že Nevada je jedním z nejpopulárnějších států na zakládání firem. Podíval jsem se na stránky společností zakládajících firmy, co vlastně nabízejí. Vybral jsem si jednu jedinou službu – zakládání korporací – a snažil jsem se přijít na to, kolik takové založení asi stojí, jestli můžu všechno zajistit sám, jestli potřebuji právníka, jaké jsou poplatky státu, kolik času mi činnost zabere, jaké formuláře jsou potřeba apod.

Pak jsem udělal jednoduché WWW stránky v Netscape Composeru. Upřímně řečeno, nejsem žádný programátor ani grafik. Základy HTML znám, mé znalosti však končí u toho, že umím udělat tabulku nebo HTML formulář odesílající obsah na e-mail. Takto jsem udělal první web. Vidíte v tom nějaký super nápad? Vše jsem udělal, jak nejsnadněji to šlo. V podstatě to byly na koleno udělané amatérské stránky obsahující jen to nejnutnější, abych mohl přijímat objednávky.

A z tohoto se rozjel business, ve kterém dnes vyřizujeme několik set objednávek každý měsíc a moje firma IncParadise je jedním z největších zakladatelů firem v Nevadě (v top 5). Již roku 2005 jsme dosáhli obrát \$ 2 000 000.

Dnes už je náš business samozřejmě plný nápadů, abychom se odlišili od konkurence, ale to přišlo postupně. Zákazníci nám sami poradili, co a jak máme dělat. Stačilo poslouchat.

Když mi tedy někdo řekne, že by chtěl podnikat, ale chybí mu nějaký nápad, tak mu na to odpovím, že to je nesmysl. Žádný nápad není potřeba. Stačí něco rozjet a vylepšení implementovat za běhu. Dokonce si myslím, že takový přístup má mnohem lepší výsledky než teoretické vymýšlení nápadů, psaní business plánů, dělání předpovědí apod.

## **Ztracené příležitosti jsou největším nákladem**

Nedávno jsem na blogu Xooglers.com četl příspěvek o meetingu, na kterém se Sergey Brin (jeden ze dvou zakladatelů Google) ptal zaměstnanců, co si myslí, že je v Google největším firemním nákladem.

Jedna odpověď byla zdravotní pojištění, další výplaty, servery, daně, elektrina, ...

„Ne“, řekl Sergey, „jsou to ztracené příležitosti.“

Vysvětlil, že největším nákladem jsou produkty, které nejsou spuštěny, obchody, které nejsou uzavřeny, a tyto ztracené příležitosti ohrožují úspěch firmy více než jakákoliv jiná položka v rozpočtu.

Já se na to dívám podobně. Mám docela strach z takovýchto promarněných příležitostí. Někdy se podívám zpět na některé z mých podnikání a zjišťuji, jaký rozdíl udělala realizace úplné maličkosti. Když toho člověk dělá více a snaží se využívat každou příležitost, snižuje tak riziko, že se náhodou něčemu nebude dařit.

Je ale potřeba naučit se odhadovat, co jsou skutečné příležitosti, které se mají využívat. Jsou to takové příležitosti, u kterých na 100 % víte, že zvednou zisk firmy a náklady na implementaci jsou minimální. Na každou takovou příležitost se podívejte střízlivým pohledem. Kolik mě bude stát realizace? Kolik mi to přinese užitku během dvou, tří let? Čím větší může být zisk oproti nákladům, tím vyšší priorita pro realizaci.

Jak tyto příležitosti najít?

Mějte otevřené oči. Každý den přemýšlejte, co přinese největší hodnotu vašim zákazníkům. Pokud budete číst e-maily a se svými zákazníky jednat, dostanete spoustu inspirace. Pak přemýšlejte, kolik by stála implementace a jaký to přinese zisk. Když to bude vycházet dobře, tak myšlenku uveďte do praxe.

## V jednoduchosti je síla

Několikrát jsem měl nápady na hodně složitá podnikání. Věnoval jsem jim spoustu času. Vytvářel jsem dokumenty, smlouvy, návody a postupy. Investoval jsem do nich stovky hodin práce – a nakonec jsem nevydělal ani dolar.

Jako opak mohu uvést své podnikání s koly (XYZBikes.com), které jsem rozjel po přestěhování do Kalifornie. Je to vlastně jen přesouvání krabic, nic víc. Ano, musel jsem zjistit, jak ty krabice přesouvat z Číny do USA, ale to nebylo nic těžkého. V podstatě jsem si přečetl jednu knížku o tom, jak dovážet do USA (John Tennant: The Maui CEO: Import from China, Sell on eBay, and Live Wherever You Want) a podle ní jsem podnikání rozjel. Dokonce dodnes používám stejné lidi na vyřizování cla, které autor knihy doporučil. V celém procesu bylo od začátku jen velmi málo mé vlastní přidané hodnoty. Dnes jsem už celé podnikání vylepšil a mám velké množství know-how. Ale šlo začít jednoduše.

Ta kola jsem začal dělat tak trochu z legrace. Přestěhoval jsem se blízko pláže. Na těchto kolech (beach cruiserech) denně jezdím, takže jsem si říkal, že by bylo pěkné to mít jako business. Kola v obchodech se mi zdála drahá, přišel



jsem na to, že když je objednáme z Číny, budou mnohem levnější. V jednoduchosti je krása! Čím jednodušší podnikání, tím lépe.

Není potřeba vymýšlet složité projekty, které pak pořádně nevydělávají. Stačí využít trochu znalostí ohledně Internetu, aplikovat je na nějaký obyčejný business a dosáhnout mnohem větších úspěchů s menším úsilím. Je potřeba použít selský rozum. Co mohu udělat, abych vydělal, když ostatní obchody s koly krachují? Moje podnikání funguje tak, že jsou má kola mnohem levnější díky vynechání prostředníků. Myšlenka je velmi jednoduchá. Složitější podnikání snáze rozjedete z jednoduchých začátků. Jde o to postupně se vše učit. Nevzít si obrovské sousto hned ze začátku.

## **Má váš nápad šanci na úspěch v USA?**

Často mi přicházejí e-maily, ve kterých se mě čtenáři ptají, co si myslím o nějakém jejich konkrétním nápadu na podnikání, web nebo projekt. Dost často dotazy směřují k tomu, zda takový projekt může prorazit na trhu v USA.

Rád bych každému pomohl a po přečtení nápadu přes nějakou křišťálovou kouli určil, jestli váš nápad bude hodně úspěšný, nebo řekl, ať neztrácíte čas. Já to ale neumím a nedokážu říci. Moje přesvědčení je, že nejde ani tolik o nápad, jako o jeho provedení.

U většiny lidí vidím panickou hrůzu z toho, aby neprozradili někomu svůj geniální nápad. Já na toto nevěřím. I z tohoto důvodu bych nikdy po nikom nechtěl podepsat smlouvu o mlčenlivosti, než bych prozradil nějaký nový nápad, co chci dělat. Klidně si se mnou můžete povykládat o jakémkoliv novém projektu nebo nápadu. Nemám co skrývat a nebojím se, že by mi někdo něco ukradl. Těch nápadů je totiž vždy mnohonásobně více, než jsem schopen realizovat. Více než o nápadech je to v mém případě o realizaci. Ta rozhoduje o budoucím úspěchu a neúspěchu.

## **Jak rozjíždím nové firmy**

1. Nemám žádné dobré a unikátní nápady. Ze začátku kopíruji konkurenci, teprve pak se snažím nápady vylepšovat. Chci ale, aby podnikání hned od začátku vydělávalo a vyžadovalo minimální risk.

2. Obvykle začínám v oborech, kterým zas tak moc nerozumím, ale najdu způsob, jak byznys rozjet dostatečně jednoduše, abych neznámé věci pochopil. Učím se za běhu, nápady na vylepšení přijdou samy, jakmile mám dostatek informací. Rozhodně nedělám jen to, s čím mám nějaké předchozí zkušenosti. Ale pro jejich získání intenzivně studuji, kupuji knížky, hledám v Google a

snažím se zpracovat co nejvíc informací. Podnikání začnu nejvíce rozumět, teprve když ho začnu dělat. Proto je potřeba začít jednoduše a neriskovat.

3. Nebojím se pracovat a rychle reagovat, když mám pocit, že podnikání nejde, jak by mělo. Neupínám se na business plán, ale snažím se reagovat podle situace. Průzkum trhu dělám na aktivních zákaznících. Weby testuji na aktivních klientech. Používám hrubou sílu a snažím se dělat takové změny, které mají největší účinek. Nejde mi o dokonalost. Je třeba najít formuli, která funguje a je zisková.

4. Extrémně šetrím peníze na nákladech. Tím pádem minimálně riskuji. Mohu si dovolit dělat chyby, protože mě to zas tak moc nestojí. Čím méně něčemu rozumím, tím jsem opatrnější. Čím více něčemu rozumím, tím více peněz investuji – vždy ale sázím na jistotu.

Věřím, že je možné dosáhnout úspěchu téměř v čemkoliv. Stačí dodržovat zásady, které popisují, a něco musí vyjít. Třeba ne hned první nápad bude úspěšný, ale ten druhý už bude.

## Je s podnikáním moc práce?

Lidé často říkají, že by nechtěli podnikat, protože s podnikáním je moc práce.

Ano, je to pravda. Pokaždé, když se rozjíždí nová firma, obnáší to obrovské množství práce a také stresu. Jakmile se ale jednou vše zavede, každý se naučí, co má dělat, získá se know-how a najednou je práce strašně málo (pro majitele). To trvá do doby, než podnikatel znovu vymyslí nějakou novou službu nebo změnu, která opět způsobí nárůst práce.

Každá změna ve firmě totiž znamená, že bude potřeba přškolit lidi, sehnat nové zaměstnance, upravit pracovní postupy, organizaci práce, propagační materiály, informace apod.

Toto prvotní stresující období startupu se bohužel nedá přskočit. Je nezbytné jím projít, aby se člověk vše naučil. Jakmile ale vše zvládnete, tak to, co bylo dříve považováno za problém, najednou problémem vůbec není.

Když jsem otevřel vlastní sklad kol pro XYZBikes.com místo používání fulfillment firmy, měl jsem hrůzu z toho, jak budu vykládat kontejnery. Dosud to za mě dělala fulfillment firma a najednou jsem to musel zvládnout sám.

Nevěděl jsem přesně, kde na to najdu pomoc. Podobně jsem nevěděl, kdo mi bude montovat kola. Kola přijdou v krabicích a někdo je musí složit. Nedá se na to zaměstnat zaměstnanec na plný úvazek, protože to je práce jen na pár hodin denně. Někdy je potřeba složit kol hodně, jindy zas jenom pár. Také

jsem nevěděl, jak budu řešit různé problémy se zákazníky nebo s dodavateli. Každý problém a každá nová situace byly stresující, protože jsem je řešil poprvé.

Ted' je to ale jinak. Už jsem většinou problémů prošel a na všechno mám nachystané řešení. Vím, komu zavolat na vyložení kontejnerů, mám i tým lidí do zálohy a dokonce to vyjde na polovinu než přes fulfillment firmu.

Vím, komu zavolat na smontování kol. I na to mám lidi v záloze. Mám je už vyzkoušené a vím, že pracují dobře a jsou k dispozici. Stačí zvednout telefon a někdo přijde, kdykoliv je potřeba.

Vím, jak řešit problémy. Na vše mám vytvořené postupy a pravidla. Už není třeba nad ničím složitě přemýšlet. Zní to primitivně, ale takto to v podnikání je. Řešíte malé problémy každý den. A z těch řešení poskládáte úspěšnou fungující firmu.

Ano, dalo to hodně práce všechno vymyslet a zařídit. Ale teď už vše funguje bez problémů. A o to v podnikání jde. Vymyslíte to tak, že po překonání počátečních problémů vše funguje čím dál snadněji. Dokud nepřijdou další změny...

## Je podnikání to pravé pro vás?

I když jsem sám spokojený s tím, co dělám, rozhodně nedoporučuji každému, aby podnikal a měl vlastní firmu. Není to pro každého. Každý si to musí zvážit sám.

- Podnikání je risk. Vyděláte přesně tolik, kolik si zasloužíte. Můžete získat hodně, nebo třeba vůbec nic, případně ještě nadělat dluhy (čemuž se já vždy snažím vyvarovat a raději hledám způsob, jak začít s minimálními náklady).

- Můžete si myslet, že všechno děláte naprosto dokonale, ale zákazníci od vás stejně nebudou kupovat. Bude to třeba tím, že jste se zaměřili na části businessu, které nejsou důležité. A to, co je důležité, vám úplně uniklo.

- Je těžké rozhodovat, co je podstatné a co není. Sám vidím slabiny v každé části mých firem. Můžu trávit celé dny vylepšováním něčeho, v čem vidím chyby. Ale nakonec to nic výrazně neovlivní. A zatím mi unikne něco, co bylo skutečně důležité. Vždy porovnávejte zisk oproti nákladům. Menší změny jsou často lepší než drahé velké změny.

- Budete mít velkou odpovědnost. Každé vaše rozhodnutí bude ovlivňovat úspěch firmy. Nepůjde jen o vás, ale třeba i o zaměstnance, k nimž máte další odpovědnost navíc. Nikdy bych se nechtěl dostat do situace, kdy zaměst-

nanci přijdou o práci kvůli tomu, že se firmě nedaří. Je to odpovědnost a cítím to tak.

- Budete řešit každý průšvih. Samozřejmě, nemusíte řešit nic, ale to je nejrychlejší cesta ke krachu. Musíte otevřeně řešit, co se pokazilo. Přijmout odpovědnost. Neschovávat se. Otevřeně vystupovat a nebát se řešit nepříjemnosti se zákazníky nebo zaměstnanci. A najít řešení, jak vše vylepšit.

- Jsou situace, kdy máte chuť se všemu vyhnout. Ale v rámci úspěchu firmy to nejde. Musíte tomu čelit. A problémy většinou přijdou najednou. Chodí to ve vlnách. Když máte nejméně času, tak přijde nejvíc problémů. U každého máte jen chvilku na rozhodnutí. Přitom každé rozhodnutí má dalekosáhlé důsledky na úspěch nebo neúspěch firmy.

- Nemůžete se na nic vymlouvat. Každé rozhodnutí je jen na vás. Jak si všechno zařídíte, tak to bude.

## **Jak dlouho trvá připravit se na úspěch?**

Každý den svého života se připravujete na okamžik, kdy budete velmi úspěšní. Můžete svůj život promarnit, nebo se na úspěch připravovat. Každý problém, který řešíte, pro vás představuje další zkušenost.

Začnete nový business a trvá to tři roky, než ho pořádně rozjedete. Pak možná zjistíte, že není úplně podle vašich představ. Třeba se vám business ani rozběhnout nepodaří. Nebo se změní podmínky a firmu musíte zavřít. Uděláte další business. Získáte další zkušenosti. A najednou – třeba u třetího podnikání – zažijete velký úspěch. Pointa je v tom, že cesta k dokonalosti vyžaduje hodně času. Je třeba mnoho zkušeností, jejichž získávání trvá dlouhou dobu.

A jak se pozná, že jste ty roky nepromarnili a že jste se skutečně na úspěch připravovali? Najednou zjistíte, že všechno jde strašně snadno. Také na své okolí budete působit dojmem, že vám jde vše úplně samo. Je to podobné, jako když se podíváte na profesionální hráče nějakého sportu, a máte pocit, že nejsou ani trochu zadýchaní, elegantně se pohybují a přitom podávají super výkony. Stejně tak to funguje i v podnikání.

## **Nebojte se změn**

Když se podívám zpětně na svůj život, tak jsem několikrát udělal docela radikální změny. Byly to změny, ze kterých jsem měl obrovský strach. Nechtěl jsem je dělat, protože jsem žil ve svém pohodlí a měl jsem obavu něco měnit.

To je ale dle mého názoru velká brzda vlastního rozvoje. Vidím to sám u sebe. Na něco si zvyknu a mám pocit, že to tak musí být. Prostě jsem zvyklý

něco dělat nebo žít určitým způsobem. Ale přitom by šlo žít mnohem lépe, jen najít odvahu a udělat správné rozhodnutí. Je ale až příliš jednoduché najít si spoustu důvodů, proč by se změny dělat neměly.

Lidé jsou asi od přírody líní a nechce se jim zbytečně vyvíjet energii, když není 100% garantovaný výsledek. Ale v životě to je tak, že na 100 % není garantované vůbec nic.

Podnikatel musí sem tam něco risknout. Udělat změnu. Dostat se do situace, která je nová, neznámá a zároveň není moc příjemná. Ale když ji člověk překoná, zjistí, že se zase něco nového naučil a k něčemu to bylo. A nemusí jít vždy o to, že se mu daří. I neúspěch je pozitivní, i to je zkušenost.

Nejhorší je nikdy se o nic nepokusit. Často potkávám lidi, kteří dokážou dlouze vyprávět, proč něco nejde. Ale přitom s tím nemají vůbec žádnou praktickou zkušenost. Nikdy nic nezkusili, nikdy se neodhodlali něco risknout. Nikdy neudělali změnu ve svém stereotypním životě nebo pohodlí. Takoví lidé jsou jako jed. Když se budete o něco pokoušet, budou vás zrazovat. Ukážou vám důvody, proč něco nejde. Budou vás obírat o drahocenný čas. Ale přitom s tím, co chcete dělat, nemají žádnou konkrétní zkušenost.

Nikdy se od takových lidí nenechte odradit!

## Úspěch je o motivaci

Čas od času mám příležitost osobně potkat lidi, kteří dosáhli velkého úspěchu. Absolvuji třeba nějakou večeři a během ní mám šanci strávit pár hodin s takovým člověkem a dozvědět se více detailů z jeho života.

Nedávno jsem byl na večeři s člověkem, který byl CFO (Chief Financial Officer) v několika významných amerických firmách. Říkal s úsměvem, že jeho kvalifikace spočívá v tom, že umí počítat do deseti a trošku logicky přemýšlet. Momentálně byl členem board of directors technologické firmy s obratem pět miliard dolarů.

Takové setkání je hodně inspirující. Náš hovor většinou skončí u stejné věci: když má člověk motivaci a skutečně chce, může dosáhnout téměř jakéhokoliv úspěchu.

Není to vůbec jednoduché. Obnáší to hodně práce, ale jde to. Tohle z těch lidí vždy cítím. A samotného mě to motivuje.

Nesmíte o svých cílech jen mluvit. Nesmíte hledat důvody, proč něco nejde. Nevzdávejte se a hledejte cesty, dokud nenajdete tu správnou, co vede k cíli.

## Konflikt podnikatelských kultur

Potkal jsem jednoho manažera, který pracoval pro velkého výrobce kol v USA. Teď má svůj vlastní business zaměřený na dovoz součástek na BMX kola. Ale nějak se mu nedaří a hledá práci. Navštívil mě již dvakrát v kanceláři s tím, že by pro mě chtěl pracovat.

Během našeho setkání jsem si všiml obrovského rozdílu podnikatelských kultur.

Moje firma je malá, ale vydělává peníze. I když jsem zariskoval s koupí vlastního skladu, pořád vše dává v celkovém a dlouhodobém pohledu smysl. Mnoho firem, které vyrábí nebo dodávají kola, chce být co největší, ale často mají problém s penězi. Používají přístup, který mi tento manažer perfektně vysvětlil.

Takto bych podle něj měl dělat podnikání s koly:

1. Určit si cíle, jakých chci dosáhnout. Například, že budu prodávat sto tisíc kol ročně nebo že prodám kola za deset milionů dolarů ročně.
2. Podle tohoto cíle sestavit business plán. Podle velikosti cíle se například určí, jak agresivně investovat, apod.
3. A pak postupovat podle business plánu a dosahovat cíle.

Můj styl naopak spočívá v selském rozumu. Během naší diskuze jsem se zeptal, jak chce zvednout prodeje. Vysvětlil mi, že přes prodejce kol, tedy přes malé obchody. Sám však přiznal, že je hodně těžké se do těchto obchodů dostat a stojí to hodně peněz. Spočítal mi, že na tom nebudu nic vydělávat nebo že budu možná dokonce i prodělávat. Ale že to má smysl, protože když jsou kola v různých obchodech, slouží to jako reklama a budují tak značku. Podle výpočtů bych prodělal statisíce, možná miliony dolarů!

Z profitabilní firmy bych měl udělat firmu, co prodělává peníze, jen aby rostl? Někak mi tento styl podnikání nesedí. Přidělat si práci. Prodávat mnohem více, řešit mnohem více problémů, extrémně se zadlužit... Proč?

Podobně by řešil i jiné problémy. Bavili jsme se o dovozech z Číny. Probírali jsme, jak Číňané často něco udělají trochu jinak, než dostali zadáno. Přijdou oranžová kola místo červených. Místo jednoho typu sedátka dají jiná. Takové detaily Číňanům unikají.

Pan manažer by to vyřešil tak, že by do Číny často létal, nebo by tam byl po celou dobu výroby. Ptal jsem se, kolik by to stálo. Odhadem tisíce nebo i desítky tisíc dolarů! Museli bychom kola výrazně zdražit.

Znovu mi to nedávalo smysl. Dobře, přijde mi špatná barva. Ale nic se v podstatě neděje. Kola se i tak prodají. Takže přínos z návštěvy továrny v Číně by byl skutečně malý.

Ptal jsem se ho, zda velcí výrobci dostávají lepší ceny, než mám já. Řekl mi, že to, že se do Číny tak často létá a řeší se vše na místě, má za následek, že Číňané jim účtují ještě více než mně!

Všechno něco stojí. Budeš buzerovat Číňany, ať všechno dělají doko-nale, a oni ti zvednou cenu na dvojnásobek. Toleruješ malé chyby, ceny máš nízké. Takže znovu – co má větší smysl?

Netvrdím, že nechci být úspěšný. Chci, aby můj business rostl. Ale musí to jít organicky a jednoduše, nemá smysl na to tlačit. Vždy můžu zůstat u malého businessu, který bude vydělávat, a ve volném čase můžu zkoušet roz-jet něco jiného. Ale dělat business, který je sice obrovský, ale prodělává a mám s ním spoustu starostí – to mě neláká.

## **Pracujte na tom, co vám nejdříve přinese peníze**

To je jedna ze zásad, kterou jsem se naučil od jednoho realitního agenta, jenž pracoval v mé firmě. Když začne nový pracovní den, musíte si nej-prve určit priority práce.

*„Dělej na tom, co ti nejdříve přinese výplatu (paycheck)!“*

Nejdříve vyřizujte takové věci, které přinesou ihned peníze. Teprve poté dělejte další činnosti rozvíjející podnik.

Dává to smysl. Nejprve je potřeba postarat se o existující zákazníky, než začnete svůj business nějak dále rozvíjet. Třeba u svého podnikání bych měl nejdříve vyřídit všechny objednávky (to přinese peníze nejrychleji), pak vyřídit všechny dotazy od zákazníků (e-maily a vzkazy na telefonu) a až později vy-mýšlet další věci, jak třeba přinést více zakázek.

Stejné myšlení je možné uplatnit i na další strategické činnosti – marke-ting, rozvoj firmy, nové služby apod. Nedělat na tom, co se mi chce dělat, ale na tom, co skutečně přinese nejdříve zisk.

Můj agent aplikoval svoji zásadu takto:

Nejdříve se postaral o klienty, které již měl v tzv. escrow (měl pode-psané kupní smlouvy o koupi nemovitosti a už jen vyřizoval půjčky, inspekce a jiné náležitosti pro uzavření obchodu). Poté se spojil s aktivními klienty, kteří

kupují nebo prodávají nemovitost. A až měl toto všechno vyřízeno, teprve potom začal pracovat na tom, jak získat nové klienty. Vždycky chtěl mít jistotu, že se mu žádný obchod nerozpadne jen proto, že mu nevěnoval dostatek pozornosti. Postaral se o stávající klienty dříve, než začal shánět nové.

Asi to zní jako naprostá samozřejmost, ale je to něco, co musím docela často připomínat lidem, s nimiž pracuji. Každé podnikání potřebuje FOCUS na to, co je důležité (anglické slovo, které často používám, ale nevím, jak ho přesně přeložit – soustředění, zaměření, koncentrace).

Každý den je třeba překonávat rozptylování a soustředit se na takové činnosti, které vás přivedou nejdříve k výplatě.

## **Čím méně nákladů, tím více zisku**

Když rozjíždím jakýkoliv nový projekt, snažím se vymyslet, jak dosáhnout cíle s minimem investic. Zatímco se někdo snaží získat venture kapitál, já přemýšlím, jak něco rozjet a přitom neutratit moc peněz.

S tímto přístupem lze mít úspěšný business i z průměrného nápadu. Když jsem rozjížděl svůj realitní business, udělal jsem si vlastní web. Nebyl nejdokonalější, ale pro ty začátky bohatě stačil. Za doménu jsem zaplatil \$ 9, roční poplatek za hosting stál \$ 60 a zbytek jsem udělal sám. Ostatní agenti si nechali weby udělat od profesionálních firem. Zaplatili několik tisíc dolarů a k tomu dávali třeba \$ 100–\$ 250 měsíčně za hosting.

Pro rozjíždějící se business může těch pár tisíc dolarů v nákladech navíc znamenat rozdíl mezi bankrotem a úspěchem. Tohle byl pouze příklad s webem.

Často jsem kolem sebe viděl, že agenti, kteří začali podnikat ve stejné době jako já, si okamžitě koupili nové auto („Přece nebudu jezdit nějakým obyčejným autem, co by si o mně pomysleli klienti?“), nové oblečení, nejvýkonnější počítač, PDA, krásné plnobarevné vizitky, drahé reklamy v novinách a časopisech. Automaticky počítali s tím, že čím více utratí, tím více vydělají („you have to spend money to make money“).

Když se zpětně podívám, jak byl kdo úspěšný, 90 % z těchto agentů odešlo z businessu a dělají něco jiného (třeba se nechali zaměstnat). Podnikání s nemovitostmi je velmi tvrdý business a hodně lidí to po jednom, dvou letech vzdá. Ale také jde o to, že lidé zbytečně utratí hrozně moc peněz, když začínají. Zadluží se a mají velká očekávání, že se jim investované peníze velmi rychle vrátí. Problém s každým novým podnikáním je, že dost často trvá dlouho, než se peníze začnou dostatečně rychle vracet. Když dokážete něco dobrého rozjet s minimem investic, peníze se vám velmi rychle vrátí. Bude vás to i více bavit a je větší pravděpodobnost, že přežijete počáteční těžké období budování businessu.



## Jak se buduje efektivní systém

Na jaře roku 2003 jsem otevřel první miniaturní kancelář pro IncParadise.com (zakládání firem a jiné služby pro podnikatele) a o pár měsíců později jsem najal prvního zaměstnance. Do té doby jsem pracoval z domova a měl jsem pár klientů. Dnes jich mám přes pět tisíc.

Jednou z našich služeb je mail forwarding, tedy přeposílání pošty. Zákazníci si založí firmu v Nevadě a poté mohou využít naši adresu pro přijímání pošty. Podobné služby nabízí hodně firem, které mají vlastní prostory k podnikání (obchody jako Mailboxes Etc.).

Když je některý z těchto obchodů hodně úspěšný, má sto padesát až dvě stě klientů; ty největší okolo tří set zákazníků. Náš mail forwarding má dnes přes třináct set klientů. Jsme asi největší firma na přeposílání pošty v celém Las Vegas. Přesto mi veškerou práci dělá jeden jediný zaměstnanec, kterého využívám ještě i na jinou práci.

To vše funguje díky tomu, že jsme vytvořili systém, abychom minimalizovali práci spojenou s tímto podnikáním. Například zákazníci v USA jsou navyklí volat na telefon a ptát se, jestli jim přišla nějaká pošta. Když máte padesát zákazníků, vyřídíte dotazy snadno. Když jich máte tři sta, tak už je docela problém, když vám přibudou průměrně tři stovky telefonátů měsíčně.

Vyřešili jsme to tak, že každá obálka, co přijde, se zadá manuálně do systému. Klientovi se okamžitě pošle e-mail upozorňující na novou poštu. Stejná informace se zaznamená na klientově účtu, do něhož se klient může zalogovat a zkontrolovat, co mu všechno přišlo.

Tímto se vyřešil problém s telefonáty. Lidé přestali volat. Těm, co volají, řekneme, ať se přihlásí ke svému účtu, což je rychlejší, než jít hledat do jejich boxu a zjišťovat, co jim přišlo.

E-mail s informací o každé nové obálce jim řekne, jestli nám dluží peníze na poštovním a jak službu zaplatit. Také dostanou informaci, na jakou adresu bude dopis poslán. Postupně jsme totiž přidávali další funkce podle toho, na co se klienti ptali. Volali třeba kvůli tomu, kolik mají u nás peněz na poštovní, nebo kam jsme jim dopis vlastně poslali. Tímto se znovu zredukoval počet telefonních hovorů.

Teď přijde klientům e-mail, jakmile jim poštu posíláme. Sami si mohou nastavit, kdy a jak chtějí zásilky přeposlat, nebo mohou posílání pozastavit, pokud jsou třeba na dovolené. To vše zcela automaticky prostřednictvím online formuláře.

Myslíte si, že jsem věděl, jak by měl systém fungovat, když jsem začínal? Ne, neměl jsem tušení. Jen jsem se snažil eliminovat to, co nás zdržovalo.

Mohl bych se rozepsat, jaký máme systém pro naše zákazníky, kteří si přes nás zakládají firmu. Přes pět tisíc zákazníků využívá každoročně průměrně

dvě až tři naše služby. Znovu jsme řešili, jak klienty automaticky upozorňovat. Jak řešit, když zákazník změní e-mail a upozornění mu nepřijde apod. Každá minuta, co se takto ušetří, znamená obrovské úspory pro firmu.

Ve výsledku teď moje firma vypadá jako super business, ale prošli jsme zdoluhavým procesem, který zabral spoustu času. Náš systém nám teď šetří obrovské množství peněz.

Podobný přístup však lze implementovat i na jiná podnikání; myslím si, že je to relativně jednoduché.

## **Diverzifikace – proč rád dělám více projektů najednou**

Nepodnikám pouze v jediném oboru. Vždy jsem dělal několik činností najednou.

Když jsem přijel do USA, neměl jsem moc peněz a věděl jsem, že mi nezbývá jiná možnost než být schopen začít vydělávat. S podnikatelskými vízy jsem nemohl pracovat jako zaměstnanec, takže jsem věděl, že nemám jinou možnost než podnikat a být úspěšný.

Z vlastní zkušenosti vím, že se člověk může snažit sebevíc, ale vždy mohou nastat takové události, které zhatí i ten nejlepší úmysl.

Obor, v němž podnikáte, se stane neperspektivním, objeví se nějaká velmi dobrá konkurence, ekonomika celé země upadne do recese apod. To se mi ostatně stalo v roce 2001, kdy jsme vyvíjeli software pro Internet, a po pádu akcií na burze NASDAQ jsme ztratili 95 % zákazníků, co zkrachovali nebo prostě ztratili venture kapitál a investory. Vše vypadalo fantasticky – a najednou přes noc nikdo nechtěl mít nic společného s čímkoliv na Internetu.

Takových důvodů k neúspěchu může být hodně. I když vyvinu maximální úsilí a udělám vše podle nejlepšího svědomí, stejně z 50 % nemohu okolní podmínky nijak ovlivnit a mohu je jen těžko předpokládat.

Také nikdy nevíte, který obor se během pár let může stát velmi úspěšným. Někdy stačí jen vytrvat a z průměrného podnikání se stane zlatá žíla.

Když jsem rozjel společnost na zakládání firem IncParadise.com, několik měsíců to vypadalo, že to vůbec nepůjde. Zakládal jsem jen pár firem měsíčně a měl jsem chuť to vzdát. Pak jsem náhodou přišel na to, jak dělat lépe marketing na Internetu, a došlo ke zlomu. V každém oboru fungují jiná pravidla.

Právě to je důvod, proč rozjízďím více věcí najednou. Když něco půjde špatně, dalšímu podnikání se třeba dařit bude. Tím, že člověk dokáže dělat ve více oborech, se velmi efektivně snižuje riziko. Ne každý nápad, který realizuji, se stane úspěšným. Nemám žádné magické schopnosti a spousta projektů, o nichž jsem si myslel, že budou úspěšné, nakonec vůbec nevyšla. Ale protože toho dělám víc, nemusí mě to tak mrzet. Kdybych dělal jen jeden projekt a ne-

uspěl, tak bych to určitě nesl hůře. Takto se mohu zaměřit na něco jiného a spokojeně funguji dál.

Jak nemovitostem, tak zakládání firem se dařilo. Podnikání šlo tak dobře, že jsem vydělával částky, o kterých se mi ani nesnilo. A pořád jsem viděl, že to jde nahoru téměř každý měsíc. Dlouho byl zisk obou společností půl na půl. Ale pak nastala změna. Přišla hospodářská krize a trh s nemovitostmi se skoro zastavil. V Las Vegas se najednou prodalo o 75 % méně domů měsíčně než o dva roky dříve. Příjmy z nemovitostí výrazně klesly.

Byl jsem tedy rád, že dělám i korporace. Kdybych dělal jen nemovitosti (a jednu dobu jsem nad tím skutečně přemýšlel – chtěl jsem business na zakládání firem prodat a věnovat se jen nemovitostem), byl bych zaplakal. Stěží bych měl na zaplacení normálních nákladů, spíše bych jen tak přežíval. Což byl v té době asi osud většiny realitních firem v Las Vegas. S tím, že je na tom trh tak špatně, se prostě nedá nic dělat. Ať už pracujete v jakémkoliv oboru, jsou to podmínky, které nelze ovlivnit.

Někdy je to k zbláznění, dělat více věcí naráz, ale v těchto chvílích jsem velmi rád, když mám příjmy z více zdrojů.

## **Investování do sebe**

I když často píšu o tom, jak investovat například do nemovitostí nebo do podnikání, tak za nejdůležitější považuji investování sám do sebe.

Když se cokoliv stane s vaší firmou, zaměstnáním, investicemi, tak jediné, co vás zachrání, je vlastní schopnost postavit se znovu na nohy.

Čím více toho budete umět (praktických znalostí, ne jen nějakou teorii), tím lépe se budete schopni přizpůsobit změnám.

### **Znalost jazyků**

Čím více jazyků umíte, tím lépe. Schopnost dobře mluvit a psát nějakým jiným jazykem než češtinou vám radikálně rozšiřuje možnosti.

### **Pracovní zkušenosti**

Čím více jich máte, tím lépe. Je dobré být v něčem odborník, který je na špičkové úrovni. Ale také není špatné mít v zásobě nějaké jiné schopnosti. Lidé, kteří dokáží více věcí, jsou mnohem více žádaní než někdo, kdo umí jen jednu věc. Vývoj jde kupředu a jistě nechcete za pár let zjistit, že to jediné, co umíte, už nikdo nepotřebuje.

Nemusí jít pouze o pracovní zkušenosti. Stačí mít různé koníčky nebo zájmy. A z nich se jednou může stát seriózní zdroj příjmů.

## **Životní zkušenosti**

Každá větší životní změna je stresující, ale zároveň vám dodává zkušenosti. Stěhování, život nebo studium v cizí zemi nebo v jiném městě, to všechno pomáhá vytvářet schopnost adaptace. Když pak nastane nějaká změna a vy ty zkušenosti máte, dokážete se mnohem lépe a rychleji přizpůsobit.

Nesmíte zakrňt. Já sám vítám změny a nové zkušenosti. I když je velmi stresující pouštět se do něčeho neznámého, tak to, že tím projdete, vás velmi posílí. A když do podobné situace přijdete znovu, dokážete ji daleko lépe řešit.

## **Na úspěšné podnikání stačí jeden jediný člověk – vy**

Skoro v každém novém podnikání jsem byl v situaci, kdy se se mnou chtěl nějaký potenciální společník na byznysu podílet, ale později si to rozmyslel. Často šlo třeba o to, že nápad se dostal z počátečního stadia a bylo třeba investovat trochu peněz nebo skutečně začít něco dělat (místo pouhého snění a vykládání, jak to bude super).

Přesně v tom okamžiku mi najednou člověk, co to se mnou měl dělat, sdělil nějakou výmluvu, proč to už dělat nechce. Když mluvím o investicích, tak mi věrte, že dělám všechno extrémně nízkonákladově. V minulosti jsem investice plánoval ještě opatrněji než dnes. Částky se pohybovaly ve výši pár desítek tisíc korun. Vždy jsem se snažil nabízet jen takové obchody, ze kterých by měly obě strany užitek. Dával jsem stejně férové nabídky, které bych chtěl sám dostávat.

Jednou jsem nabídl partnerovi z USA spoluúčast na softwarovém projektu. Měl do něho investovat pár tisíc dolarů. Nejdříve chtěl, ale pak mi sám řekl, že v tom nevidí budoucnost. Uběhlo ale půl roku a všechno se změnilo.

Byl jsem tehdy v Miami. Na návštěvu tam přijel generální ředitel velké barterové burzy jen kvůli mně a našemu softwaru. Vytvořili jsme asi první webový software na světě pro řízení barterové burzy. A firmy nám doslova trhaly ruce. Byli jsme v pravý čas na pravém místě.

A protože jsem tehdy byl v USA spíše na takové dlouhodobé dovolené než pracovně, neměl jsem ani pro obchodní jednání s ředitelem burzy žádnou kancelář. Požádal jsem tedy toho Američana, jenž se mnou nechtěl investovat, jestli bych mohl použít jeho prostory. Ten byl nadšený, považoval za velkou poctu, že ředitel firmy, pro kterou on tehdy pracoval jako barterový broker,

přijede do jeho kanceláře. Za sedm let fungování se mu nikdy nestalo, že by ho osobně potkal, byl z toho úplně unesený.

Po té schůzce vypadal velmi smutně. Říkal, že odmítnutí účasti na tomto projektu byla největší chyba, jakou kdy udělal. Podobná situace se mi stala ještě vícekrát v jiných podnikáních.

Ale zpět k barterovému softwaru. Zisk z prodeje jedné licence činil asi trojnásobek částky, kterou měl partner investovat. A těch licencí jsme prodávali desítky. Náš problém nebyl prodat, spíše to celé vůbec zorganizovat. Ale to je jiný příběh. Byli jsme mladí a nezkušení.

Podobně jsem nabídl v roce 2004 svým nejlepším agentům spoluvlastnictví realitní firmy MillionSaverHomes v Las Vegas. Tehdy jsme pracovali pod hlavičkou jiné firmy (agenti v USA vždy musí mít licenci a pracovat pro nějakého brokera, který za ně zodpovídá). V té době jsem uvažoval o získání brokerské licence a založení vlastní firmy. Měl jsem malý tým realitních agentů, kteří již pro mě pracovali. Většinou to funguje tak, že team leader přináší nové zákazníky (hledal jsem je přes Internet) a agenti se pak se mnou dělili o provize ze zrealizovaných obchodů.

A protože agenti věčně nadávají (to je normální), že chtějí více, nabídl jsem jim spoluvlastnictví firmy. Abych nemusel poslouchat stížnosti, nabídl jsem jim možnost stát se spolumajiteli. Investice byla v řádu deseti, dvaceti tisíc dolarů. Bylo to vypočítáno tak, že během roku vydělají investovanou částku zpět v zisku firmy. Všichni do toho chtěli jít. Ale pak se nemohli rozhodnout. A jen zdržovali a zdržovali. Nejdříve jsem byl frustrovaný. Pak jsem byl ale rád, že nenašli odvahu. Trh rostl tak, že kdyby se mnou investovali, vrátila by se jim celá částka během asi tří, čtyř měsíců. Když to pak viděli, byli z toho docela v depresi.

Takových příkladů mohu uvést více. Častokrát jsem něco rozjel a potencionální společník ohrnul nos, protože se mu to podnikání nezdálo dost dobré. A pak raději vycouval. Často mě to stálo hodně času, schůzek, jednání, energie, zdržování, domlouvání... Mám z toho však jedno ponaučení:

*Když něčemu věřím, nenechám se odradit a pokračuji v podnikání. S partnery, nebo bez nich.*

Skoro žádné podnikání nevypadá hned od začátku růžově. Vždy je tam velká nejistota. Ale i když to odradí každého, tak to neznamená, že se jedná o špatné podnikání. Stačí jeden člověk, který vydrží a dotáhne to do konce. Jeden jediný člověk je dost. A pak je ohromné zadostiučinění, když je podnikání úspěšné a vy vidíte protažené obličejce lidí, kteří svým vlastním rozhodnutím přišli o příležitost.

## Způsob myšlení emigranta

Hodně emigrantů dosáhlo velkého úspěchu. Mám teorii, podle níž to souvisí se způsobem přemýšlení.

Představte si, že prodáte své auto a byt. Vezmete, co se vejde do dvou kufrů (což není moc věcí), a odjedete do zahraničí (třeba do USA). Z toho, co jste prodali, máte nějaké peníze. Třeba dvacet tisíc dolarů. Když budete žít hodně skromně, tak vám to v cizině vydrží na rok života. Nesmíte však zapomenout, že musíte koupit spoustu nezbytností pro svůj život. Nádobí do domácnosti, auto pro dojíždění do práce, nábytek apod. Víte, že nemáte žádný zajištěný příjem a všechno stojí jen na vás.

- Můžete vydělávat pouze podnikáním.
- Nesmíte nikdy požádat o sociální podporu nebo jiné výhody pro lidi bez práce.
- Nemůžete být legálně zaměstnancem. Prostě zbývá jen to podnikání.
- V oboru, ve kterém máte zkušenosti, je totální krize a musíte začít kompletně znova v něčem jiném. V čem, to zatím nevíte...
- Vaše partnerka (manželka) také nemůže legálně pracovat, takže to visí pouze na vás.
- Máte pouze tři roky času dokázat, že se uchytíte. Musíte vytvořit firmu, která vydělává a dobře užívá nejen vás, ale také dokáže vytvořit pracovní místa pro americké občany. K tomu máte obavu ze zaměstnávání lidí a vůbec žádné zkušenosti s podnikáním v Americe. Firma nesmí být ve ztrátě. A když za tři roky nebude úspěšná, tak budete vyhoštěni.

Zkuste se do této situace vžít. Zkuste si představit, jak člověk v takovéto situaci přemýšlí o každém rozhodnutí. Asi to není o tom koupit si iPhone nebo podobnou blbost. Musíte přemýšlet o každém kroku, aby se utratilo co nejméně peněz (ty jsou nutné na přežití), a přitom jste rozjeli úspěšnou firmu. Je to jak sázka do loterie – kdo má vědět, co bude mít úspěch?

Nez bude pomyšlení na jakékoliv rozptylování. Musíte se soustředit jen na to, co je důležité. Máte vyhlídky buď na úspěch, nebo na to, že se vrátíte po třech letech zpět k rodičům a nebudete mít vůbec nic. Nesmíte extrémně riskovat, protože nechcete zůstat na ulici. Nerozhazujete peníze za zbytečné firemní nebo osobní náklady. Neděláte spekulativní investice, protože na spekulace se nedá spolehnout. Jdete krok za krokem a na jistotu.

To je můj příběh. Když jsem letěl do Ameriky, tak jsem přemýšlel o podnikání úplně jinak. Mám pocit, že až dnes to vidím naprosto jasně. Teprve moje zkušenosti mi otevřely oči. Vidím jasnou cestu, kterou je třeba se vydat,

aby byl člověk úspěšný. Krok za krokem. Je to samozřejmě ovlivněno mojí vlastní životní cestou. Kdybych začínal s miliony, budu mít zcela rozdílné zkušenosti. Kdybych zůstal v pohodlném životě v ČR se spoustou rozptylování, vidím to zase jinak. Ale nyní mám díky svým zkušenostem jasno, co je důležité a co není. A nebál bych se zopakovat stejnou věc znovu. Myslím, že podobným způsobem myšlení prochází hodně emigrantů. A že ta změna způsobu myšlení je recept na úspěch.

## **Pár fotek ze začátku**

Když jsem s manželkou přijel v roce 2001 do USA, měli jsme našetřené nějaké peníze. Nebylo to tak, že bych byl úplně bez něčeho. To bych si ani netroufl. Věděl jsem, že když budeme žít skromně tak rok, možná i déle, přežijeme, aniž bychom něco vydělávali.

Vždy jsem ale věřil, že největší cenu nemají peníze, ale schopnost peníze vydělat.

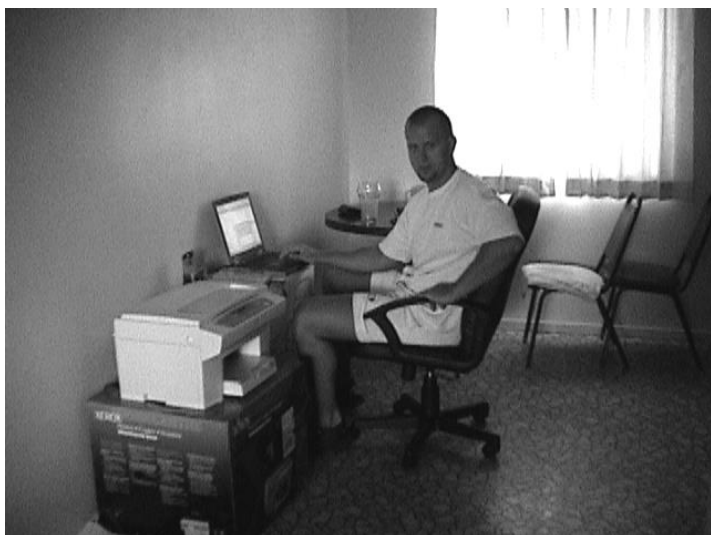
Sebevědomě jsem si říkal, že jsem adaptabilní a že mě můžou vložit do jakéhokoliv prostředí a během třech měsíců začnu vydělávat peníze. V tomto případě to nebyly tři měsíce. Trvalo to půl roku a já jsem z toho byl docela nervózní.

Přesto jsem věřil, že jednou přijdu na to, jak být úspěšný. Je třeba využít každý den svého života a stále se učit – ve škole, z knížek i na základě praktických zkušeností se zrealizovanými projekty. Budovat si své vlastní schopnosti, protože to je něco, co vám nikdo nikdy nevezme. Nezůstat v práci, která vám nic nedává – kromě výplaty.

Dokud se vzděláváte a získáváte zkušenosti, je jedno, zda podnikáte nebo jste zaměstnanec. Ale pořád musíte růst a zdokonalovat svoje schopnosti. Pokud někdy přijdete o všechno, můžete se vždy znovu postavit na nohy.

Teď už víte, že v mém případě všechno dopadlo dobře. Ale když jsem začínal, nebyl jsem si příliš jistý. Americká ekonomika byla v recesi. S podnikáním na Internetu, se kterým jsem měl zkušenosti, to nevypadalo dobře. Jakýkoliv projekt, který souvisel s Internetem, byl považován za špatný.

Věděl jsem, že musíme začít skromně, protože jsem netušil, co nás čeká. Možná jsem zas tak skromný být nemusel, ale já jsem raději opatrný.



Toto byla moje první kancelář a můj pracovní stůl zhruba po dobu prvních šesti měsíců. Nechtěl jsem utratit ani za stůl, protože jsem věděl, že se budeme stěhovat a že to je zbytečné utrácení. Bydleli jsme ve čtvrti, kde každou noc někoho zatýkali policajti. Ale bylo to nejlevnější ubytování, co jsem byl schopen najít – stálo pouze \$ 375 měsíčně.



Někteří moji známí z realitní školy, co přijeli také do Las Vegas (třeba jeden kamarád z Guamu nebo přátelé z jiných států USA) začínali s ještě méně penězi než my, ale okamžitě si pronajali pěkné byty za \$ 850–\$ 1 000 měsíčně. Možná v těch stejných apartmentech bydlí dodnes. Ale já jsem věděl, že to je jen dočasné ubytování, tak proč zbytečně utrácet peníze, když je můžu použít na



downpayment (základní splátku) bytu, který si sám koupím? Na downpayment stačilo zhruba \$ 5 000, které jsem při troše nepohodlí v malém bytě ušetřil na nájmu.



Mé první auto v USA, které jsem koupil za \$ 2 300.

Tolik k mým začátkům. Po šesti měsících se nám začalo dařit. Dělal jsem virtual tours, pak jsem rozjel business s realitami a se zakládáním firem. Koupil jsem vlastní byt. Měl jsem sen vydělat co nejvíce, abych mohl koupit více nemovitostí, a to také postupně dělám. Začal jsem v malém a postupně rostu.



Otevřel jsem malou kancelář a zaměstnal prvního amerického zaměstnance. Vydělané peníze jsem investoval do nemovitosti. Tu jsem ještě pronajímal, ale později jsem kupoval nemovitosti už jen jako sídla pro své firmy.





Složili jsme nábytek a začali podnikat. Ani ne o rok později došlo k rychlému vývoji.



Koupil jsem první komerční nemovitost (malou kancelář)...



...pak další nemovitost, větší kancelář, do níž jsem přestěhoval svoji firmu.

Následně jsem koupil pozemky a dům na Floridě, kanceláře v Memphisu a v Kalifornii.



Kanceláře v Memphisu...



Kanceláře v Kalifornii...

Získal jsem hodně zkušeností s tím, jak shánět nájemníky a jak řešit problémy. Nemovitosti mi výrazně pomohly k úspěchu. V USA je tolik příležitostí, jak investovat a získat finance, že to je skoro přehlucující. Jen o investování do nemovitostí bych mohl napsat samostatnou knížku. Ale to třeba někdy přistě.

Chci říct jen to, že za pár let se mi podařilo vybudovat prosperující firmy a investovat tak, že jsem finančně nezávislý. Pracuji na projektech, protože se mi na nich chce pracovat. Užívám si života, cestuji po celém světě a dělám, co chci. Vím, že mám zaměstnance, na které se můžu spolehnout. I když se v kanceláři neukáží celý rok, firma stále funguje.

Vděčím Americe za tu příležitost, kterou jsem zde dostal. Je neuvěřitelné, jak vás lidé vezmou mezi sebe. Vůbec nemáte pocit, že jste cizinec. Je to skvělá země na podnikání. Doopravdy si myslím, že lepší země v tomto ohledu neexistuje.

# Zakládáme firmu

## Proč založit firmu v USA

O založení firmy v USA byste měli uvažovat zejména tehdy, chcete-li přímo na americkém trhu začít podnikat. Jinak si myslím, že je to zbytečnost.

Jen kvůli tomu, že budete importovat z USA, nemá smysl v Americe zakládat firmu. Nakupovat od amerických firem můžete i jako česká firma. Jedním z důvodů, proč si jako dovozce firmu v USA založit, může být to, že někteří dodavatelé v USA akceptují pouze platbu šekem, takže budete potřebovat americkou firmu a bankovní účet v USA.

## Založit LLC nebo C Corp.?

LLC (Limited Liability Company) je něco jako česká veřejně obchodovatelná společnost, C Corp (C Corporation) je nejběžnější typ akciové společnosti. Rozdíl mezi LLC a C Corp. je ve způsobu zdanění. Jak LLC, tak C Corp. mohou vlastnit cizinci a není zde žádné omezení (oproti tomu S Corp. nesmí vlastnit nerezidenti USA). LLC je tzv. pass through entity (daně se neplatí přímo u LLC, ale prostřednictvím daňového přiznání majitelů). C Corp. má svoji vlastní daň ve výši 15 % do prvních \$ 50 000 zisku.

Jestliže začínáte podnikat z ČR, tak bych raději doporučoval C Corp., protože to je určitě méně komplikované z hlediska placení daní v USA. Zisk zdaníte a budete vědět, že to je vše. U LLC je to dost komplikované, pokud společnost vlastní zahraniční subjekt. Kde se daň platí? V USA, nebo v ČR? To jsou otázky, na které neznám odpověď, a to je i důvod, proč doporučuji C Corp.

Na provozování je výhodnější LLC, nemáte povinnost dělat každoroční schůzi akcionářů a ředitelů, ale pro cizince je z hlediska placení daní jednodušší Corporation.

## Ručení v LLC

LLC znamená Limited Liability Company, za závazky společnost ručí pouze svým majetkem. Majitelé ručí osobním majetkem jen do výše svých vkladů.

Ručení je skutečně jen do výše vkladů, na druhou stranu vám nikdo nedá nic na fakturu, dokud nejste skutečně zavedená firma, a při žádostech o půjčky po vás banky budou chtít osobní ručení.

Lidé, kteří investují do nemovitostí, často založí na každou svoji nemovitost individuální LLC, takže je každá nemovitost vlastněna jiným majitelem (jinou LLC). Pokud tedy náhodou někdo uklouzne na ulici a soudí se s majiteli domu o miliony dolarů za to, že si ublížil na nezameteném chodníku, majitel riskuje pouze jeden dům, protože je souzena LLC, která dům vlastní.

## **Může být společníkem v LLC jiná firma?**

Může být u nevadské LLC jediným společníkem (member) offshore společnost, která je registrována např. na Bahamách? Jaké dokumenty této společnosti je potřeba předložit? Stačí, jako v případě fyzických osob, sdělit název firmy a adresu?

Společník (member) může být u nevadské LLC jakákoliv fyzická nebo právnická osoba. Může to být i jiná corporation nebo LLC – jak z USA, tak z kterékoliv jiné země.

Dokumenty není potřeba předložit žádné. Když se zakládá LLC v Nevadě, tak se na Articles uvede, že LLC bude řízená managery, nebo společníky (managed by members or managers). Podle toho se uvede jméno a adresa buď managera, nebo společníka. Pokud tedy vyberete Managed by Managers, není potřeba uvádět jména společníků.

## **Potřebujete již založenou firmu k okamžitému používání?**

Hledáte-li společnost, která již byla založena a je připravena k okamžitému prodeji, můžete využít tzv. Shelf nebo Ready Made corporations. Jedná se o společnosti založené, ale zatím nevyužívané k podnikání.

Proč si lidé kupují již založené firmy? Třeba z důvodu snazšího získání půjček. Některé banky neposkytnou úvěr firmám, které nebyly založeny alespoň před jedním rokem. Pokud začnete podnikat s firmou starou dva roky, půjčku dostanete. I naše společnost nabízí již založené firmy. Najdete je na webu <http://www.IncParadise.com> pod odkazem Shelf Corporations.

## **Jaký způsobem by probíhal proces koupě existující firmy?**

Existující firma je založena a připravena k prodeji. Jakmile ji koupíte, uděláte valnou hromadu akcionářů a schůzi ředitelů. Vydáte akcie, zvolíte ředitele a začnete fungovat. Není nutná žádná změna nebo jakékoliv papírování pro Nevada Secretary of State.

Možná to zní až příliš nepravděpodobně a jednoduše, ale je to způsob, jakým firmy v USA fungují. Papírování je prostě jednodušší.

## **Pro podnikání v různých státech USA se musíte registrovat**

V každém státě, v němž chcete podnikat, musíte provést registraci. Podnikání v jiném státě však není to, když třeba prodáváte zboží přes Internet zákazníkům po celé Americe.

Registraci potřebujete provést, pokud budete v některém dalším státě otevírat pobočku, prodejnu, sklad nebo tam máte zaměstnance. V tom případě máte na výběr ze dvou možností:

1. Můžete založit novou firmu pro každý stát, ve kterém podnikáte.

2. Registrujete se jako zahraniční společnost podnikající ve státě (Foreign corporation doing business in State). Např. nevadská firma, která bude mít sklad v Kalifornii, se takto musí zaregistrovat. Tím pádem také musí začít platit v Kalifornii daně, které třeba Nevada nemá. Tyto daně však platí pouze z příjmů ze státu Kalifornie.

## **Registrace jako zahraniční firma podnikající v jiném státě**

Registrace funguje podobně jako založení firmy. V podstatě to stojí i stejné množství peněz, takže je na vás, jestli chcete provozovat všechny aktivity pod jednou firmou, nebo rozdělené na více firem.

Rozdělení na více firem snižuje riziko z hlediska ochrany majetku oproti různým soudům (někdo si zlomí nohu na chodníku před vaší kanceláří a soudí se s vámi o odškodné). Pokud jsou aktivity a majetek rozdělen na více firem, tak je podobné riziko menší.

Na druhou stranu více firem znamená více papírování, více daňových příznání, separátní účetnictví apod.

## **Proč je lepší podnikat v Nevadě než v Kalifornii**

V USA jsou federální daně, které slouží k financování federálních projektů, a pak státní daně, které si každý stát určí sám. V nich jsou docela velké rozdíly.



Každý stát si může vymyslet daně, jaké chce, nebo je může různě kombinovat. Může se jednat o daně z příjmů (pro firmy i občany) nebo daně z prodeje (sales tax – podobně jako DPH v ČR).

Některé státy nemají vůbec sales tax (např. Oregon). Některé státy nemají daň z příjmů pro občany (Florida) a účtují firemní daň pouze podle toho, jaký máte druh firmy (S-Corporation daň na Floridě neplatí, ale C-Corporation ano). Některé státy mají sales tax i daň z příjmů pro občany i firmy a ještě si třeba vymyslí další daně (franchise tax v Kalifornii, která je nejméně \$ 800 ročně, i když firma vůbec nic nevyrábí).

Nevada nemá žádnou daň z příjmů fyzických ani právnických osob. Nejsou tam žádné chytáky nebo výjimky. V Nevadě je velmi jednoduché založení nové firmy i podnikání. Úřady se vás neptají na moc informací, celý proces je velmi jednoduchý. Je vidět, že chtějí, aby se v Nevadě zakládalo co nejvíce firem.

## **Nevada je velmi jednoduchý stát na podnikání**

Před časem jsem registroval novou firmu v Kalifornii, protože jsem rozšiřoval aktivity mimo Nevadu. Každý stát má svá vlastní pravidla a já si mohl na vlastní kůži vyzkoušet, jak je Nevada pro podnikatele přátelský stát.

Nejde o to, že by bylo podnikání v Kalifornii nějak extrémně složité. Když ale chcete vyřídit všechny potřebné business license, je třeba mnohem více papírování.

V Nevadě jde úřadům hlavně o to, aby dostaly peníze. Zaplatíte třeba \$ 100 poplatek za business licenci ve městě a uvedete jen základní kontaktní informace a předmět své činnosti. Vyplníte jen jeden formulář, který se použije jak pro získání státní business license, tak té místní.

Kalifornie má na každou věc zvláštní formuláře, navíc strašně dlouhé. V nich se dotazují na všechno možné, nejlépe opakovaně. Musíte uvést všechny majitele včetně informací, jaké mají vlastnictví, předkládáte kopie řidičských průkazů, kontakty, reference apod. – a to pro každou funkci ve firmě. I když všechny funkce může zastávat jedna osoba, je třeba opakovaně vyplnit jméno, adresu, telefon a další údaje. Formuláře jsou připraveny v PDF, ale v takovém, co se nedá vyplňovat. Nevada vám formuláře poskytne v editovatelném PDF nebo ve Wordu.

V Kalifornii musíte platit franchise tax (státní daň), což obnáší další papírování. Právě to mi připadá úplně nejhorší. Nevadí mi tolik, že se musí zaplatit nějaké peníze navíc, ale ta byrokracie je příšerná!

System v Kalifornii je otrěsný. Spousta zbytečného papírování a buze-race. A evidentně v tom mají sami binec. Jednou jsem obdržel obálku od státního úřadu na výběr daní. V ní byly dva dopisy. Jeden říkal, že přiznání na Sales tax musím podat 30. června 2007 a druhý dopis ve stejné obálce uváděl, že první přiznání stačí podat až 30. ledna 2008. Stejná obálka, dva podobné dopisy, ale dvě naprosto rozdílné informace. Asi jsem rozmazlený z Nevady, kde podpora podnikání funguje hlavně tím, že byrokracie je naprosto minimální.

## **Jak udělat, aby nevadská firma byla dceřinou společností?**

Toto je jeden z častých dotazů ohledně zakládání firem v Nevadě. Jak udělat, aby nevadská firma byla dceřinou společností jiné firmy (z jiné země, např. ČR)?

Je to velmi jednoduché. Vlastnictví firem se určuje podle toho, komu jsou vydány akcie. Např. nevadská firma vydá deset akcií, a ty jsou vydány na jméno firmy z ČR. Tím pádem firma z ČR vlastní 100 % nevadské firmy.

Druhá otázka je, jak se toto musí zaznamenat na Nevada Secretary of State a jestli se někde uvádí jména vlastníků (majitelů).

V Nevadě se neuvádí jména majitelů společnosti. Je vnitřní záležitost společnosti, pokud se změní majitelé. V podstatě se udělá schůze ředitelů nebo akcionářů, rozhodne se o změně a vytisknou se nové akcie pro nového majitele.

Na vzhled akcií není žádný speciální požadavek.

## **Jakou adresu bude mít mnou založená nevadská LLC?**

V Nevadě se neuvádí adresa firmy na zakládacích dokumentech. V jiných státech USA je většinou požadován tzv. principal office address (hlavní sídlo firmy), ale Nevada je v tomto jiná. Můžete se podívat online do nevadského obchodního rejstříku (Secretary of State records) a uvidíte, že se uvádí pouze adresy ředitelů a úředníků (officers) společnosti. Tyto adresy mohou být kdekoliv na světě. Není zde žádný speciální požadavek.

Každý stát má trochu jiná pravidla. Pokud budete chtít vědět, co je kde požadováno pro založení firmy, tak se neváhejte obrátit na moji společnost IncParadise.com. S podobnými dotazy klientům běžně pomáháme.

## **Jak funguje zakládání firem v USA?**

Celý proces je v podstatě o dost jednodušší než zakládání firmy v ČR.

- 1. Není potřeba přijet osobně. Vše se dá udělat na dálku přes Internet.
- 2. Není potřeba žádných notářsky ověřených podpisů apod. To, co zadáte do zakládacích dokumentů (Articles), se objeví jako informace o firmě.



DEAN HELLER  
Secretary of State  
206 North Carson Street  
Carson City, Nevada 89701-4299  
(775) 684 5706

Articles of Incorporation  
(PURSUANT TO NRS 78)

Important. Read attached instructions before completing form.

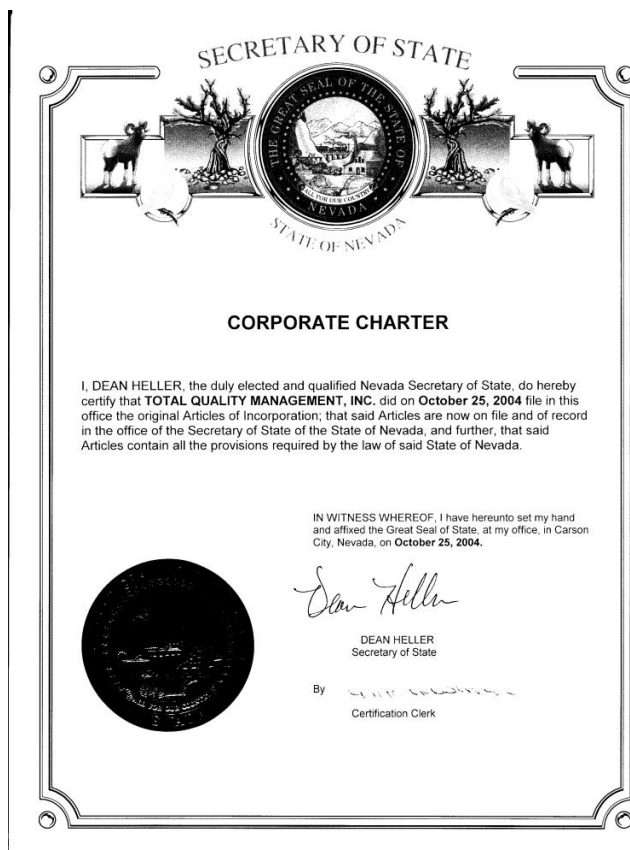
ABOVE SPACE IS FOR OFFICE USE ONLY

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. Name of Corporation:                                                                                                          | Total Quality Management, Inc.                                                                                                                                                                                          |  |  |  |
| 2. Resident Agent Name and Street Address:<br><small>(LIST ON A SEPARATE ADDRESS LABEL ATTACHED TO THIS FORM.)</small>           | Eastbiz.com, Inc.<br>Name<br>4535 W. Sahara Ave. #217<br>Street Address<br>Las Vegas City NEVADA 89102 Zip Code<br>Optional Mailing Address<br>City State Zip Code                                                      |  |  |  |
| 3. Shares:<br><small>(NUMBER OF SHARES TO BE ISSUED AND PAR VALUE PER SHARE)</small>                                             | Number of shares with par value Par value \$ Number of shares without par value 10,000                                                                                                                                  |  |  |  |
| 4. Names & Addresses of Board of Directors/Officers:<br><small>(LIST ON A SEPARATE ADDRESS LABEL ATTACHED TO THIS FORM.)</small> | 1. John Vankara<br>Name<br>4535 W. Sahara Ave. #217<br>Street Address<br>Las Vegas City NV 89102 State Zip Code<br>2.<br>Name<br>Street Address City State Zip Code<br>3.<br>Name<br>Street Address City State Zip Code |  |  |  |
| 5. Purpose:<br><small>(STATE THE PURPOSE OF THE CORPORATION.)</small>                                                            | The purpose of this Corporation shall be:                                                                                                                                                                               |  |  |  |
| 6. Names, Address and Signature of Incorporator:<br><small>(LIST ON A SEPARATE ADDRESS LABEL ATTACHED TO THIS FORM.)</small>     | Sheriah King<br>Name<br>4535 W. Sahara Ave #217<br>Address<br>Las Vegas City NV 89102 State Zip Code<br>Signature                                                                                                       |  |  |  |
| 7. Certificate of Acceptance of Appointment of Resident Agent:                                                                   | I hereby accept appointment as Resident Agent for the above named corporation.<br>10/13/04<br>Date<br>Authorized Signature of R. A. or On Behalf of R. A. Company                                                       |  |  |  |

This form must be accompanied by appropriate fees. See attached fee schedule

Nevada - Articles of Incorporation - 10/13/04 - 2-001  
REVISED 7-05-04

Ukázka Articles



Ukázka Corporate Charter – dokument potvrzující autorizaci firmy k podnikání.

Nejjednodušší způsob je vyplnit objednávku na Internetu na stránkách firmy IncParadise.com. IncParadise.com připraví dokumenty potřebné k založení firmy (Articles of Incorporation). Tyto dokumenty jsou poslány na Secretary of State (něco jako obchodní rejstřík v ČR). Jakmile je firma zaregistrována, jsou vám dokumenty poslány zpět.

Informace o tom, jak dlouho trvá založení firmy, je uvedena vždy na začátku objednávky. IncParadise.com může pomoci založit firmu ve všech padesáti U.S. státech. Objednávka v češtině je dostupná pouze pro Nevadu na adrese <http://www.IncParadise.com/cz>.

## Kolik stojí založit firmu?

Založení firmy není vůbec drahá záležitost. Cena se většinou skládá ze státních poplatků (state fees) a z poplatků zprostředkovateli.

Firmu si může založit kdokoliv a sám. Jen některé státy mají specifické požadavky, např. South Carolina vyžaduje, aby dokumenty připravil právník, což znamená zhruba \$ 200 navíc k poplatkům.

Zprostředkovatel si účtuje okolo \$ 100 za přípravu dokumentu, podání na příslušný úřad a obstarání celého procesu.

Pro zřízení firmy není nutné létat do USA a není nutné chodit k notáři. Založení může snadno proběhnout na dálku – v podstatě stačí jen dodat informace, kdo bude ředitelem společnosti, jaký bude počet akcií a několik podobných detailů. Jestliže vás zajímají ceny za založení pro každý U.S. stát, podívejte se do přehledné tabulky na webu společnosti IncParadise.com (<http://www.IncParadise.com/incorporation>).

## Proč není potřeba váš podpis, když zakládáte firmu?

Dost často se mě někdo ptá, co všechno je potřeba k založení firmy v Nevadě a jestli je nutné podepsat dokumenty osobně nebo u notáře.

Není třeba nijak dokazovat, kdo jste, nejsou vyžadovány osobní doklady, ani váš podpis!

Když do zakládacích dokumentů (v objednávce) uvedete své jméno a adresu, tak se prostě očekává, že jsou pravdivé. Proto se tyto údaje nijak neověřují. Podobně se v USA berou faxové kopie ve většině případů jako originály. Faktury nemusí mít podpis ani razítko. Stačí dokument vytisknout nebo poslat e-mailem. Celý systém je jednodušší a více postavený na tom, že lidé většinou říkají pravdu.

Na druhou stranu je samozřejmě možné tento systém jednoduše zneužít. Např. každá firma musí jednou za rok posílat na Nevada Secretary of State tzv. Annual List. Je to formulář, do něhož se vyplní, kdo je prezident a ředitel společnosti. Takže se dá vyhledat online, kdo tuto firmu zastupuje, což např. zajímá banky, když si jdete otevřít účet (není potřeba originál s razítkem Annual Listu, stačí kopie vytištěná z Internetu, nebo si to banka vytiskne sama a podívá se, že ten člověk může firmu zastupovat). V podstatě kdokoliv tedy může jít na Secretary of State a podat nový list s jakýmikoliv jmény.

Např. se rozhodnu, že chci být ředitelem jednoho z největších kasin MGM Grand. Půjdu na website Secretary of State a najdu si firmu MGM Mirage (to je přesný název firmy vlastníci několik kasin). Tím pádem uvidím detaily o tom, kdo je současným prezidentem a kdo jsou ředitelé. Uvidím i tzv. Filing number (číslo korporace).

(PROFIT) ANNUAL LIST OF OFFICERS, DIRECTORS AND REGISTERED AGENT OF

FILE NUMBER

NAME OF CORPORATION

FOR THE FILING PERIOD OF  TO

The entity's duly appointed registered agent in the State of Nevada upon whom process can be served is

A FORM TO CHANGE REGISTERED AGENT INFORMATION CAN BE FOUND ON OUR WEBSITE:  
[WWW.RMSOL.COM](http://WWW.RMSOL.COM)

USE BLACK INK ONLY - DO NOT HIGHLIGHT

ABOVE SPACE IS FOR OFFICE USE ONLY

☐ Return one file stamped copy. (If filing not accompanied by order instructions, file stamped copy will be sent to registered agent.)

**\*\*YOU MAY NOW FILE YOUR ANNUAL LIST ONLINE AT [www.nysos.gov](http://www.nysos.gov)\*\***

**IMPORTANT:** Read instructions before completing and returning this form.

1. Print or type names and addresses, evidence of residence or business, for all officers and directors. A President, Secretary, Treasurer, or equivalent of all Directors must be named. There must be at least one director. An **Officer** must sign the form. **FORM WILL BE RETURNED IF UNSIGNED.**
2. Add additional officers/directors as a list of them to this form.
3. Return the completed form with the filing fee. Fee is based upon the current total authorized stock as explained in the Annual List File Schedule For Profit Corporations. A Director's name must be added for failure to file this form by the deadline. An annual list received more than 90 days before its due date shall be deemed an amended list for the previous year.
4. Make your check payable to the Secretary of State. Your canceled check will constitute a certificate to transmit business.
5. Add additional copies of the form as needed. Each additional copy costs \$10.00 per copy, and an additional \$30.00 per certification. **A copy fee of \$2.00 per page is required for each additional copy generated when ordering 2 or more file stamped or certified copies.** Appropriate instructions must be included.
6. Return the completed form to: Secretary of State, 202 North Carson Street, Carson City, Nevada 89701-2021, (775) 684-6246.
7. Form must be in the possession of the Secretary of State or on or before the last day of the month in which it is due. (Postmark date is not accepted as receipt date.) Forms received after the date will be returned after payment is received.

## CHECK ONLY IF APPLICABLE

- ☐ This corporation is a publicly traded corporation. The Central Index Key number is:
- ☐ This publicly traded corporation is not required to have a Central Index Key number.

|                                                     |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAME<br><input style="width: 95%;" type="text"/>    | TITLE(S)<br><b>PRESIDENT</b> (OR EQUIVALENT OF)                                                                                                |
| ADDRESS<br><input style="width: 95%;" type="text"/> | CITY <input style="width: 20%;" type="text"/> STATE <input style="width: 15%;" type="text"/> ZIP CODE <input style="width: 20%;" type="text"/> |

|                                                     |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAME<br><input style="width: 95%;" type="text"/>    | TITLE(S)<br><b>SECRETARY</b> (OR EQUIVALENT OF)                                                                                                |
| ADDRESS<br><input style="width: 95%;" type="text"/> | CITY <input style="width: 20%;" type="text"/> STATE <input style="width: 15%;" type="text"/> ZIP CODE <input style="width: 20%;" type="text"/> |

|                                                     |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAME<br><input style="width: 95%;" type="text"/>    | TITLE(S)<br><b>TREASURER</b> (OR EQUIVALENT OF)                                                                                                |
| ADDRESS<br><input style="width: 95%;" type="text"/> | CITY <input style="width: 20%;" type="text"/> STATE <input style="width: 15%;" type="text"/> ZIP CODE <input style="width: 20%;" type="text"/> |

|                                                     |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAME<br><input style="width: 95%;" type="text"/>    | TITLE(S)<br><b>DIRECTOR</b>                                                                                                                    |
| ADDRESS<br><input style="width: 95%;" type="text"/> | CITY <input style="width: 20%;" type="text"/> STATE <input style="width: 15%;" type="text"/> ZIP CODE <input style="width: 20%;" type="text"/> |

I declare, to the best of my knowledge under penalty of perjury, that the above mentioned entity has complied with the provisions of NRS 360.780 and acknowledge that pursuant to NRS 239.330, it is a category C felony to knowingly offer any false or forged instrument for filing in the Office of the Secretary of State.

**X**

Signature of Officer \_\_\_\_\_

| Title | Date |
|-------|------|
|       |      |

Nevada Secretary of State Annual List Profit  
Revised: 7-1-09

## Udělování plné moci pro jednatele společnosti v ČR

Ten, kdo jedná za firmu, může udělit plnou moc. Důležitá rozhodnutí ve firmě se dělají přes tzv. Resolutions – to je plná moc k podepisování šeků, smluv, koupi nemovitostí nebo otevření bankovního účtu. Moje společnost IncParadise.com poskytuje klientům potřebné formuláře a smlouvy zdarma.

## Každoroční povinnosti amerických firem

Každá firma v USA má určité povinnosti. Hlavním požadavkem je předkládání tzv. Annual listu. Je to seznam jmen ředitelů a úředníků ve firmě.

V Nevadě se Annual list posílá ke dni výročí založení firmy. V některých státech to může být jinak, třeba v konkrétním pevně stanoveném termínu (jednou ročně). Když si založíte firmu přes IncParadise, tak vás na tato důležitá data včas upozorníme.

## Odborná způsobilost pro podnikání a živnostenské listy v USA

Na velké množství podnikání není vyžadována žádná speciální licence. Ale každý stát a město v USA může mít trochu jiná pravidla. V jednom městě může být vyžadována velice přísná licence a v jiném můžete provozovat tu samou činnost naprosto bez problémů.

Jednou jsem zjišťoval, jaká je vyžadována licence na prodej aut (dealer license). V Utahu bylo potřeba dát bond (něco jako záruka) \$ 5 000, ale v Nevadě to bylo \$ 50 000. Takže je nejlepší udělat si průzkum a zjistit, jaká jsou pravidla v každém státě či městě, kde chcete podnikat.

To, co bude vaše firma dělat, se uvádí na dvou úrovních – při založení a později v žádosti o business license (obdobu živnostenského listu). Když si založíte firmu přes IncParadise.com, vždy vyplňujeme do Articles of Incorporation jako předmět činnosti All legal activities, čímž nijak neomezujeme, co vaše firma bude dělat. Potom již záleží na tom, ve kterém městě si otevřete kancelář (provozovnu), a podle toho musíte splnit místní podmínky pro business license (něco jako živnostenský list). Většinou zaplatíte jen poplatek a vyplníte jednoduchý formulář (spíše jim jde o ten poplatek než o nějakou byrokracii), čímž máte splněny všechny podmínky pro legální podnikání.

## Jaká jsou pravidla pro stanovení názvu společnosti?

Výběr jména společnosti má několik pravidel.

1. Jméno nesmí být již použito někým jiným. To jednoduše zjistíte tak, že zkusíte vyhledat na Internetu název, který chcete použít. Např. Nevada má online obchodní rejstřík, kde lze najít informace o založených firmách. Jestliže tam nevidíte právníckou osobu se stejným jménem, můžete název použít. Toto za vás zjistíme a zkontrolujeme, když využijete služby IncParadise.com. Po odeslání objednávky vám přijde potvrzení, zda je jméno k dispozici.

2. Výběr jména má různá pravidla (jak moc podobné můžou být názvy apod.). Třeba Computer Technology a Computer Tech jsou považovány za dva odlišné názvy. Ale EastBiz Corporation a EastBiz Inc. jsou stejný název (pouze koncovka je jiná, a ta nevytváří odlišnost). Toto také kontrolujeme, když zakládáte firmu přes nás.

3. Ochranné známky a jména. Když vybíráte jméno firmy, pozor na existující ochranné známky. Např. klidně můžete založit firmu, která má známý název a není registrována v Nevadě. Ale pozor, když bude taková firma založena, můžete se dostat do problémů. Vždy dávejte pozor, jestli váš vybraný název již není registrován jako ochranná známka. Toto si musíte zjistit sami na svoji odpovědnost. Když nám řeknete, že chcete založit firmu s názvem Google, Inc., půjde to, ale s největší pravděpodobností budete velmi brzy souzeni za neoprávněné užití ochranné známky.

## K čemu slouží Nominee Director?

Nominee director je obzvlášť pro nevadské firmy oblíbenou službou. V Nevadě nejsou majitelé firmy (shareholders) uvedeni ve veřejném rejstříku (Secretary of State Corporation Records). V informacích o společnosti figurují pouze ředitelé a jednatelé (v USA to jsou directors a pak president, treasurer a secretary).

Službu nominee director může využít například majitel nemovitosti, který nechce, aby si každý jednoduše mohl najít, kdo nemovitost vlastní. Založí si tedy nevadskou INC nebo LLC s nominee managerem/ředitelem. Tento ředitel poskytne plnou moc třetí osobě, která pro klienta transakci provede.

Nominee director nikdy nepodepisuje žádné smlouvy a ani nemůže zastupovat firmu. Ze společnosti odejde, jakmile jsou všechny dokumenty zaregistrovány a poslán Initial List of Directors. Nominovaného ředitele nahradí normální ředitel a firma funguje dále. Ale když někdo hledá v nevadském rejstříku, kdo firmu řídí, tak uvidí jméno nominovaného ředitele.



Nominee director může mít i další využití. Můžete si najmout ředitele, aby vám pomohl s rozjezdem vaší firmy v USA. Na některé činnosti je nutné být americkým residentem. Některé banky nechtějí jednat s cizinci. I s tímto můžeme pomoci, ale tuto službu poskytujeme pouze pro pečlivě vybrané projekty, do kterých se chceme angažovat.

## Registrace ochranné známky v USA

Je otázkou, zda vůbec ochrannou známku pro začínající business potřebujete. Já ochranné známky většinou neregistruji, dokud si nejsem jistý, že to bude mít nějaký hlubší smysl, popřípadě když vidím, že už je business hodně úspěšný.

Ochrannou známku budete potřebovat, kdybyste někdy rozjížděli franchise network (jako McDonald's, KFC apod.), popřípadě, když budete licencovat jiným firmám. Mít ochrannou známku je lepší i v případě, že se někdo bude snažit kopírovat vaše podnikání a web. A pokud budete hledat investory, ochranné známky a patenty jsou VELMI důležité.

Registrace stojí několik set dolarů. To je státní poplatek. Právníci vám naučtují cokoliv od pár set po pár tisíc dolarů.

Já ochranné známky registruji sám bez právníka. Udělal jsem ochrannou známku na MillionSaver a později na IncParadise. První registraci jsem trochu popletl, ale právník z USPTO mi vše vysvětlil, takže teď už to pro mě není problém.

## Jak zjistit, jestli je nějaký výrobek v USA patentovaný?

Pokud chcete zjistit, zda na něco již existuje v USA patent, navštivte stránky patentového úřadu United States Patent and Trademark Office ([uspto.gov](http://uspto.gov)).

U patentů by mělo být vidět, jestli jsou platné pouze na území USA, nebo jestli jsou registrované mezinárodně.

Když už na webu [uspto.gov](http://uspto.gov) budete, můžete tam vyhledat i ochranné známky. To je užitečné, když přemýšlíte nad novou doménou nebo názvem firmy a chcete ověřit, že jméno není podobné existující ochranné známce.

Jednou se mi to stalo. Udělal jsem webový projekt a vymyslel doménu. Krátce na to přišel za mnou do práce poslíček se soudní obsílkou. Byl jsem žalován firmou, které se nelíbilo, že používám doménu podobnou jejich ochranné známce. Takže od té doby jsem už hodně opatrný.

Hledání v patentech a ochranných známkách není úplně triviální. Jestli se pouštíte do seriózního projektu, tak bych hledání přenechal firmě, která se tím profesionálně zabývá. Chce to totiž mít nějakou zkušenost nejen s hledáním, ale také s rozpoznáním, co může být konflikt a co ne. Předběžné hledání si můžete udělat sami. Na důkladnější analýzu je lepší najmout odborníka. Za profesionální hledání zaplatíte zhruba několik set dolarů a stejnou částku za konzultaci s právníkem.

## Pozor na domény s obecnými slovy v názvu!

Jestliže rozjíždíte nový projekt a registrujete doménu, doporučuji neregistrovat domény s obecnými slovy. Mám osobní zkušenost s tím, že mě v USA žalovala firma, která měla ochrannou známku zahrnující normální běžně používaná slova.

Nastoupila na mě jedna z prominentních právních firem zastupující velké internetové společnosti (jako je třeba Yahoo). Přišel poslíček do kanceláře, předal mi obálku a řekl, že proti mně bylo zahájeno právní řízení (dostal jsem tzv. Summons).

Firma mě žalovala o \$ 200 000 (\$ 100 000 za každou doménu, co byla podobná jejich známce).

Co jsem zjišťoval, jejich známka nebyla příliš silná, byla zaregistrována pouze v tzv. Supplemental register (místo Principal register) ochranných známek. Rozdíl je, že ochranná známka složená z obecných slov není tak silná a musí se prokázat, že je velmi unikátní a známá, než se dostane do Principal register a získá plnou právní ochranu. Proto jsem se rozhodl bojovat a soudit se s nimi. Odpovídal jsem písemně na veškerou korespondenci a generoval jsem ještě více korespondence, aby jejich právníci měli hodně práce.

Nakonec to skončilo tak, že jsem jim ty domény prodal. Dostal jsem pár tisíc dolarů, ale byly to nervy. Na summons jsem musel reagovat písemnou odpovědí přímo soudci. Pak následovalo mnoho telefonátů a komunikace s jejich právníky. Já jsem si žádné nenajal, protože mi bylo líto peněz a myslel jsem si, že jsem v právu. Po pár měsících mi zavolał CEO této firmy a řekl, že to chce nějak vyřešit bez soudu. Nabídl mi peníze, ať jim ty domény prodám, takže jsem to udělal.

Jakmile došlo k vyrovnání, podepsal jsem dohodu, že nikde nebudu šířit detaily tohoto soudního sporu. Jinak bych napsal více podrobností včetně toho, o jaké domény šlo. Jen pro ilustraci napíšu hypotetický příklad, jaké podobné domény jsem měl. Registrovaná ochranná známka byla např. [www.realestate.com](http://www.realestate.com) (velmi obecná slova) a já jsem měl třeba [www.findrealestate.com](http://www.findrealestate.com) a [real-estate-homes.com](http://real-estate-homes.com).

Pro mě byla celá záležitost zajímavým poučením.

## Jak začít podnikat v USA a získat víza?

Před časem jsem navštívil americkou ambasádu v Praze, protože jsem si sám musel vyřídit prodloužení podnikatelských víz. Když jsem při pohovoru sdělil, že se naše firma zabývá zakládáním společností (IncParadise.com), byl jsem posléze požádán, abych informoval zájemce z ČR, že jen samotné založení firmy NEPOMŮŽE k získání víz pro trvalý pobyt. To je omyl mnoha začínajících podnikatelů. Nestačí zaplatit pár stovek za založení firmy. Je toho potřeba splnit více a není to úplně jednoduché.

Firmu v Americe si může založit kdokoliv, i člověk, co třeba víza vůbec nemá, nebo navštívil USA jako turista.

Jako turista můžete založit firmu, najmout i vyhodit zaměstnance, ale nemáte žádný nárok na trvalý pobyt. Můžete být majitelem, ale nesmíte být zaměstnancem a pobírat výplatu jako zaměstnanec. Na dlouhodobý pobyt v USA je nutné získat některá z podnikatelských víz. K tomu je nejlepší kontaktovat imigračního právníka.

Získat trvalý pobyt (zelenou kartu) je docela obtížné. Nejlepší rada je oženit se s nějakou Američankou.

I když se ženit nechcete, stále máte několik možností. Na některé je potřeba více peněz, na jiné méně. Třeba, pracujete-li pro svou českou firmu po dobu jednoho roku, můžete se transferovat do vlastní americké pobočky s L-1 vízy. Lidé, co mají možnost investovat více peněz, mohou použít víza EB-5. Možností je více a já nejsem imigrační právník, abych dokázal dát rady ušité na míru. Chci jen, abyste věděli, že možnosti jsou, a rozuměli principu, jak postupovat.

Já jsem využil podnikatelská víza, pro jejichž získání je potřeba investice. Investoval jsem mnohem méně, než bylo požadováno, ale byl jsem schopen to odůvodnit tím, že moje podnikání takovou investici nepotřebovalo. A také jsem již měl v USA rozjetou firmu, když jsem o víza žádal. To je hodně důležité, a proto doporučuji co nejvíce rozjet firmu na dálku. Teprve poté přemýšlejte o stěhování do USA.

## Jde začít podnikat v USA i na dálku z ČR?

USA je tak velká země, že máte málokdy příležitost setkat se s nějakým zákazníkem osobně. Zákazníci ani nemají potřebu se s vámi sejít, jak je zvykem v ČR. Potřebujete nabídnout ty nejlepší služby, a to můžete udělat i z ČR. Zákazníky v USA zajímá hlavně to, co nabízíte. Když jste nejlepší, tak budou kupovat od vás.

V Evropě budujete vztahy (známí a kamarádi) a pak s nimi děláte business. V USA nejdříve děláte business, a až když všechno funguje, budujete

vztahy (stáváte se kamarádi). V tomto je obrovský rozdíl v myšlení USA oproti Evropě.

Tento „jiný“ přístup v myšlení přináší obrovské šance. **Nejde o to, koho znáte, ale o to, co umíte!**

Je tedy možné začít pracovat pro americké zákazníky na dálku z ČR? Ano, pro většinu podnikání to je možné. Většinu činností spojených s Internetem (webhosting, webdesign, programování, online obchody) jde dělat odkudkoliv. Být v USA má své výhody, hlavně kvůli časovému posunu a jednodušší možnosti mluvit s klienty po telefonu, ale není to nic, co by bylo nezbytně nutné. PayPal již funguje v ČR, takže není pro zákazníky problém posílat vám peníze. Platební karty jsou nejrozšířenějším platebním nástrojem. Moje doporučení je začít podnikat z ČR. Později můžete založit firmu v USA, ale stále ještě pracovat z domova. Jakmile dosáhnete slušného zisku, můžete se přestěhovat do USA.

## Jak postupovat při rozjíždění firmy v USA

Když už víte, že v USA dokážete prorazit, a vyděláváte hodně peněz od amerických zákazníků, tak nastává okamžik, kdy se vyplatí založit americkou firmu. Jako cizinec (nerezident) můžete firmu v USA vlastnit, ale nesmíte pro ni pracovat bez povolení (jako zaměstnanec). To je důležitá věc, na kterou je třeba dávat pozor.

Správný postup v takové situaci je založit firmu a zaměstnat prvního amerického zaměstnance. Třeba jen na pár hodin týdně. Může dělat customer support, odpovídat na dotazy a pomáhat s komunikací se zákazníky.

Je třeba získat v zakázkách dostatečný zisk, alespoň trojnásobek toho, co vás bude stát zaměstnanec. Poté obětujete část zisku na zaměstnance na poloviční úvazek. Osobně věřím, že rodilý Američan vám pomůže získat mnohem více zakázek už tím, že bude odpovídat na telefonické dotazy, a zákazníci uvidí, že se jedná o skutečnou firmu. Ten zaměstnanec může pracovat z domova, nemusíte mít další náklady s kanceláří. Firma se rozroste a vyděláte zase více.

Čím více se vám daří být v zisku a zaměstnávat americké zaměstnance, tím jednodušší je získat pracovní víza potřebná k trvalému pobytu a práci v USA. Možná se vám to zdá hodně složité, ale je to něco, čím jsem sám prošel, tak vím, že to těžké není. Když jsem třeba koupil nemovitost v Memphisu, získal jsem výborné zkušenosti se zaměstnáváním lidí na dálku. Pracují pro mě lidé, které jsem třeba nikdy osobně neviděl. A odvádějí dobrou práci. Samozřejmě za tím stojí zkušenosti a chyby, jichž jsem se v minulosti dopustil. S podobnou činností jsem ochoten českým podnikatelům pomoci.

# Daně a účetnictví

## Vedení účetnictví v USA

Vedení účetnictví v USA je určitě jednodušší než v ČR. Nejsou zde tak přísné požadavky na papírování a faktury, výpisy z účtu můžete mít ve faxové podobě nebo vytisknuté z Internetu, popřípadě nemusíte mít faktury vůbec. Stačí, když můžete prokázat třeba bankovním výpisem, že jste za vykazovaný náklad zaplatili, už to je dostatečný doklad do účetnictví.

Doklady stačí dávat do větších obálek nebo složek seřazené třeba podle měsíců a transakce vkládat do některého z účetních programů (např. QuickBooks). Ale jestliže máte jen pár transakcí, tak ani QuickBooks není potřeba. Stačí na konci roku sepsat do tabulky souhrn nákladů a příjmů a nechat daňového poradce (CPA) připravit daňové přiznání. To může stát zhruba \$ 200–\$ 350.

QuickBooks se dají koupit přímo na našich stránkách AccountingParadise.com s 20% slevou. Určitě doporučuji online verzi (QuickBooks Online Edition), ve které můžete k účetnictví přistupovat přes Internet odkudkoliv.

## Jak je to s placením daní, když založíte firmu v USA?

„Když založím společnost přes Vaši ‚firmu pro zakládání firem‘ a budu vykazovat nějaké příjmy, příští roky zaplatím řádně daně v USA. Jak je to s ČR? Nebudu platit daně i tady, když mi z podnikání plyne příjem? Docela by mne to zajímalo.“

To je jeden z častých dotazů, který dostávám od lidí z ČR, co uvažují o založení firmy v USA. V USA existuje několik typů firem.

C-Corporation – něco jako akciová společnost. Firma má vlastní corporate tax (15 % z prvních \$ 50 000 zisku, pak to jde nahoru).

S-Corporation – pass through entity. Daně se neplatí na úrovni společnosti, ale na úrovni akcionářů. Tuto společnost nemůžete založit, pokud nejste legální U.S. resident.

LLC (Limited Liability Company) – pass through entity. Daně se neplatí na úrovni společnosti, ale na úrovni akcionářů.

Když si založíte C-Corporation, veškerý zisk bude zdaněn v USA. Podáte daňové přiznání za korporaci a vše je naprosto čisté. Je úplně jedno, jestli je akcionář občanem ČR nebo USA. Peníze zůstávají ve firmě a můžete je použít

na další investice nebo podnikání. To je varianta, kterou bych doporučoval komukoliv z ČR.

Jestli někoho zajímá, jak může dostat peníze ven z C-Corporation, jsou dva způsoby. Jeden je, že se stanete zaměstnancem a budete si platit výplatu. To ale nemůžete udělat bez pracovního povolení a řádných víz.

Jinou možností je vyplát si dividendu, kterou ale musíte v USA zdanit dalšími 15 %. Jak by se taková dividendu zdaňovala v ČR, nemám tušení, ale myslím, že by český finanční úřad určitě chtěl také nějaký podíl.

LLC – Ohledně LLC putují po Internetu různé informace, že když nejste residentem a neděláte business v USA, nemusíte platit v USA žádné daně. Tuto teorii jsem konzultoval s různými daňovými poradci a jsem přesvědčen, že není správná. Teoreticky cokoliv vydělá americká LLC, by mělo být zdaněno jejími vlastníky. Takže, když jsou vlastníci v ČR, tak by měl být zisk zdaněn v ČR. I v tomto případě jsem přesvědčen, že by Americké úřady chtěly podíl na daních a požadovaly by zaplacení daní také v USA.

Mezinárodní daňová problematika je pro podnikání v zahraničí velmi důležitá. Měl jsem příležitost pracovat s daňovým právníkem (tax attorney), jenž pracoval čtrnáct let pro konzultační firmu Arthur Andersen. S tímto právníkem jsem daňové otázky probíral ze všech stran na mnohahodinových schůzkách a musím uznat, že se jedná o extrémně komplikovanou oblast. Proto variantu s LLC nedoporučuji lidem podnikajícím z ČR.

Na závěr chci říct, že i když se této problematice hodně věnuji, nejsem daňový poradce ani právník. Takže berte to, co píšu, s rezervou a udělejte si vlastní průzkum.

## **Daňové přiznání pro USA firmy**

Podnikáte-li v USA, je nutné podávat každoročně daňové přiznání. Termín pro podání daňového přiznání pro korporace je 15. března. Je možné požádat o prodloužení termínu (extension) a posunout tak nutnost podání přiznání o šest měsíců. Potřebujete-li pomoc s přípravou daňového přiznání, je nejlepší využít daňových poradců (CPA) – Certified Public Accountant.

## **IRS – americký finanční úřad**

Finanční úřad v USA se jmenuje IRS (Internal Revenue Service). Moje zkušenosti s ním jsou zatím jen pozitivní. S IRS se dá komunikovat, můžete se

omluvit, vysvětlit nesrovnalosti, díky čemuž vám může být odpuštěna pokuta. Pokutu vám může úřad odpustit i sám od sebe, když začnete sekat dobrotu!

Když moje firma rostla, rostly i mzdy. Nejdříve jsem měl jen jednoho zaměstnance, pak dva a růst neustále pokračoval. V USA se platí PAYROLL taxes (daně ze mzdy) buď čtvrtletně, měsíčně nebo každé dva týdny (když například dáváte výplatu každé dva týdny).

Nejmenší firmy platí čtvrtletně, tato doba se však zkracuje s množstvím odváděných peněz. Nevím přesně, jaké jsou pro odvádění částky hranice, takže nechci mystifikovat, ale dejme tomu, že když je daňová povinnost více než \$ 2 000, tak se přesouváte ze čtvrtletního placení na měsíční. A přesně to se stalo mně, aniž bych změnu zaregistroval.

Účetnictví jsem si dělal sám a program, který jsem tehdy používal, takoveto detaily neřešil. Dnes používám PayCycle.com, který vás upozorní úplně na vše ohledně zaměstnaneckých daní, vše elektronicky pošle na IRS a ještě elektronicky daně zaplatí.

Takže se stalo, že mi přišla pokuta asi \$ 1 400 za to, že jsem neplatil daně včas. Pokutu jsem zaplatil, ale do dopisu, ve kterém se dá úřadu napsat nějaké vysvětlení, jsem popsal, jak k události došlo – a co se nestalo! IRS mi poslal peníze zpět! Něco takového byl pro mě šok! Tohle se mi nikdy v ČR při podnikání nestalo. A podobných zkušeností mám s americkým IRS více.

## Co je Tax-ID?

Tax-ID je daňové číslo vydané IRS. Zažádáním o toto daňové číslo se současně registrujete k placení federálních daní. Můžete se setkat též s označením EIN (Employment Identification Number).

O EIN (Tax-ID) musíte zažádat i v případě, že nebudete mít žádné zaměstnance. Kdykoliv máte nějaké větší zdanitelné příjmy, tak ho od vás mohou chtít obchodní partneři. Tax-ID budete potřebovat k založení bankovního účtu a samozřejmě pro odvádění daní.

## Daňová přiznání v USA

V USA je nutné přiznání podat do 15. března pro firmy a do 15. dubna pro osoby. Daňové přiznání musí podávat každý. Samozřejmě, většina lidí to odkládá na poslední chvíli.

Já se naopak snažím udělat přiznání co nejdříve, protože jakmile to necháte na poslední chvíli, jsou všichni daňoví poradci tak přetížení prací, že vám ho zpracují třeba až v létě. Dělají to tak, že pošlou žádost o prodloužení ter-

mínu, a pak mohou přiznání připravit o pár měsíců později. Ono je to celkem jedno, ale já raději vím co nejdříve, jak na tom jsem a kolik budu muset platit. Poradci to mají taky raději, protože nechtějí mít všechnu práci nahromaděnou do jednoho měsíce. Věnují mi tak více času za méně peněz. Jen pro zajímavost: za firemní daňové přiznání platím zhruba \$ 300, za osobní myslím okolo stovky.

Ve firmě máme měsíčně stovky transakcí. Hodně toho zadáváme hned, ale dost věcí unikne a musí se zaúčtovat později. Lidé, co u mě pracují nastálo, nemají tolik času, aby přestali dělat svoji hlavní náplň práce a vrhli se jen na účetnictví. Proto jsem využil Guru.com a najal externí účetní. Během deseti minut (inzerát jsem zadal v 7:00 večer) mi zareagovalo několik účetních. Vybral jsem si, vyměnili jsme pár e-mailů a účetní se pustila do práce.

To je perfektní příklad, jak se dá využít Guru.com a jak dobře funguje – a za méně peněz, než když pracujete s lokálními lidmi. Pokud někdo bydlí třeba v Nebrasce nebo Alabamě, tak jsou pro něj \$ 10–\$ 15 na hodinu slušné peníze (protože nový dům stojí třeba přes sto tisíc dolarů), ale v Kalifornii by stejný člověk chtěl nejméně \$ 35–\$ 50, protože nový dům pořídí průměrně za půl milionu.

## **Jaké jsou v USA daně?**

Korporace (C-Corporation) platí federální daň ze zisku. Když je zisk nižší než stanovená částka, daň činí pouze 15 %, od této hranice však jde sazba výrazně nahoru. Toto je federální daň, kterou musí platit každá firma podnikající na území USA.

Dále si každý stát může určit navíc státní daně. Může to být např. dalších 5–10 %.

Nevada nemá žádnou státní daň! Proto je tak populárním státem pro menší podnikatele.

Každý jednotlivec i firma musí v USA podávat daňové přiznání. Nemusíte mít americké občanství. Stačí, když v Americe bydlíte déle než šest měsíců v roce, čímž se z pohledu amerického finančního úřadu (IRS) automaticky stáváte residentem.

## **Placení záloh na daně v USA**

Jestliže nejste normální zaměstnanec, kdy se vám zálohy na daně automaticky strhávají z platu, musíte je odvádět čtvrtletně.



Živnostníci a firmy si musí odhadnout, jaké budou mít asi příjmy, a podle toho odvedou zálohy. Zálohy si mohou stanovit podle vlastního uvážení, něco takového v ČR nebylo možné.

Pokud mi firma v jednom roce vydělá velký zisk, ale vím, že za rok nevydělám nic, žádné zálohy nepošlu a vůbec nic se nestane. Když zálohy přeplatím, tak mi IRS peníze vrátí a zaplatí mi z nich úrok. Když pošlu na zálohách příliš málo a můj zisk je pak třeba dvojnásobný, tak zálohy doplatím, ale pokuta je naprosto minimální (myslím, že je pouze ve výši úroků, třeba 5 % z dlužné částky). Žádné hrozivé penalizace a minimální otravování ze strany úřadů!

Já zálohy řeším tak, že každé čtvrtletí pošlu jiná částku. Podle toho, jak si myslím, že se zisk bude vyvíjet, připlatím či uberu ze čtvrtletní zálohy. Když peníze poslat nechci, nemusím. Jediné, co se stane, bude to, že zaplatím pár dolarů navíc.

A jak se zálohy platí? Nemusíte posílat žádné formuláře. Buď pošlete šek, nebo se zaregistrujete na <http://www.eftps.com> a můžete všechny daně platit elektronicky. V tom případě se stačí zalogovat, vybrat daň a peníze se strhnou automaticky z účtu. Tuto variantu také doporučuji, protože lze velmi snadno dohledat, co kdy člověk zaplatil.

## Jak funguje Sales Tax v USA (není to DPH)

V USA není DPH (daň z přidané hodnoty) jako v ČR. Místo ní zde existuje tzv. Sales tax.

Sales tax je daň, která se účtuje pouze při prodeji hmotného zboží v rámci státu. Nevztahuje se na služby, na prodeje do jiných států, na obchody přes Internet, po telefonu, prostřednictvím poštovních zásilek apod.

Když si koupím počítač přes Internet od firmy, která sídlí v jiném státě než já, nebude mi prodávající firma účtovat Sales tax. Ale když přijdu do fyzického obchodu, Sales tax mi naúčtována bude. Sales tax se nevrací (jako DPH) a neodečítá se. Odvádí ji prodávající.

Když nakoupím přes Internet a nechám si zboží poslat, prodávající podle toho, kam zboží posílá, musí nebo nemusí naúčtovat Sales tax. Musí ji naúčtovat, pokud posílá zboží do stejného státu, v němž má sídlo nebo pobočku. Velké obchodní řetězce mají pobočky téměř ve všech státech, takže vám Sales tax naúčtují téměř vždy.

Sales tax je různá podle sídla firmy. Některé státy mají Sales tax vyšší, jiné nižší. Třeba v Kalifornii se může Sales tax lišit město od města. V Memphisu je hodně vysoká Sales tax, stát Oregon ji naopak vůbec nemá

Chystáte-li se prodávat v USA, musíte si na Sales tax dávat pozor. Stačí, aby se zboží rozesílalo ze skladu v Kalifornii zákazníkům ve stejném státě, a

musíte Sales tax účtovat. S touto problematikou rád poradím komukoliv, kdo se chystá proniknout na americký trh.

## **Jak nedostat kontrolu od amerického finančního úřadu**

Americký finanční úřad se jmenuje IRS (Internal Revenue Service). V USA podávám firemní daňové přiznání od roku 1999, kdy jsem založil firmu EastBiz.com, Inc. V té době jsem ještě bydlel v ČR. Baval jsem se o kontrolách s několika daňovými poradci (CPA – Certified Public Accountant), kteří mi vysvětlili, jak to zhruba funguje.

IRS nemá šanci udělat kontrolu úplně všem. Nemají k tomu dostatek lidí, takže používají systémy, jak najít lidi, co podvádějí. Hlavním systémem je, že se podívají na obor, v němž podnikáte, a kolik daní odvádíte. Když to je srovnatelné s ostatními firmami, tak na 99 % máte jistotu, že kontrolu nedostanete.

Takže např. IRS ví, že jako realitní firma byste měli mít průměrně třeba 30% hrubý profit z celkového obrátu. Když se podívají na vaši firmu a vy budete mít jen 5% zisk, je to podezřelé. Když budete mít 40% zisk, jsou asi všichni spokojeni. Jak vy, tak IRS.

# Bankovní služby

## Bankovní účet

Bankovní účet je komplikované založit na dálku. Nejlepší je přijet osobně a najít banku, která je ochotna účet založit i cizinci. V mnoha případech může banka vyžadovat ITIN (číslo, o které se dá zažádat na IRS).

Když budete otvírat bankovní účet, tak po vás banka může chtít adresu v USA. Pokud žádnou adresu v USA zatím nemáte, můžete použít službu Office program. Jedná se o podepsanou smlouvu o podnájmu kanceláří. Tuto službu nabízím v několika městech: v Las Vegas, Los Angeles a v Memphisu. V každém z nich vlastním budovu a pronajímám malé kanceláře hlavně začínajícím firmám. V rámci služby Office program pro vás přijímáme dopisy a přeposíláme je na vaši adresu.

## Kreditní systém v USA

Kredit je v USA velmi důležitý. Bez něho vám nebudou chtít prodat ani mobilní telefon, natož auto na splátky. Na to, abyste mohli kredit budovat, musíte mít Social Security Number (SSN). SSN obdržíte, když v USA dostanete povolení legálně pracovat. Takže např. studenti, co přijeli na internship ke mně do firmy, získali SSN. Tím pádem mají šanci si budovat kredit. SSN už vám nikdo nevezme. Je to něco jako rodné číslo v ČR. Zůstane vám na celý život.

Když máte dobrý kredit, veškeré dveře jsou vám otevřené. Peníze a různé výhodné nabídky vám budou doslova cpát. Čím vyšší kredit, tím méně platíte na úrocích, platíte nižší pojistku na auto apod.

Na sledování kreditu existuje několik agentur (např. Experian, Equifax nebo TransUnion), které informace o zákaznících sbírají a uchovávají. Banky pak tyto agentury využívají pro svá rozhodnutí.

Banky vám budou cpát peníze i v době finančních krizí, kdy „se nepůjčuje“. Nepůjčuje se lidem s horším kreditem. Co stačí k vybudování kreditu? Včas vše splácet. Mít kreditku, používat ji a splácet zavčas. Pak už stačí jen čekat. Za rok nebo dva vám naskočí kredit skóre na 780 bodů a život je báječný.

## Jak získat první kreditní kartu

Jestliže nemáte vůbec žádný kredit, je v podstatě nemožné získat kreditní kartu. Myslím tím skutečnou kreditní kartu, na kterou utrácíte, jednou za měsíc vám přijde účet a máte zhruba patnáct dnů na zaplacení. Když zaplatíte celou částku, nepočítá se vám žádný úrok a máte vlastně půjčené peníze za-

darmo. Když tam necháte nějaký zůstatek, počítá se vám tzv. finance charge (úrok).

První a nejdůležitější věc tedy je začít budovat vlastní kredit. Asi nejjednodušší způsob je zažádat si o tzv. Secured credit card. Je to karta, kde vložíte na účet třeba \$ 300 a vydají vám kreditní kartu na \$ 300. Každá platba zůstatku, kterou měsíčně provádíte, je zaznamenána na vašem kreditu. Je tedy potřeba vše platit včas. Po šesti až dvanácti měsících můžete zažádat o normální kreditní kartu (unsecured). Pak už to jde velice rychle nahoru.

Kreditní firmy vám budou posílat nabídky a budou se snažit vás přemluvit, ať si pořídíte kartu od nich. U karet, které již budete mít, se vám bude automaticky zvyšovat limit (kolik si můžete půjčit/utratit každý měsíc). Není neobvyklé se vypracovat z pár stovek kreditu na desítky tisíc. Např. začnete s kartou, kde máte \$ 500 kredit, a po třech, čtyřech letech na ní budete mít \$ 15 000–\$ 20 000 kredit. Já mám dnes běžné kreditní karty s limitem až \$ 50 000. Trvalo to zhruba pět let, než jsem toho dosáhl.

Není ale dobré pořídít si kreditních karet moc. To také škodí, protože budete považováni za příliš riskantního zákazníka. Ideální počet je dvě až čtyři kreditní karty.

## **Placení kartami v USA je stále častěji možné bez podpisu**

V poslední době narážím na čím dál více obchodů, které po mně nevyžadují podpis při placení kreditní kartou.

Začalo to fast food restauracemi (KFC, McDonald's apod.). Dnes už není vyžadován podpis ani v supermarketech Whole Foods Market a Albertsons, když platíte méně než \$ 25.

Líbí se mi to. Je to rychlejší a to je určitě důvod, proč se to čím dál více zavádí. Pravděpodobně je i velmi nízké riziko podvodu. Málokdy se mi totiž stane, že by po mně někdo chtěl vidět kartu nebo ID (řidičák), i když je podpis vyžadován. Prostě jen zaplatím a kartu hned schovám zpět do peněženky. Tohle je způsob amerického přístupu k podnikání. Snažit se dělat vše co nejjednodušeji. Uvědomovat si hodnotu času. Raději trošku riskovat, když celková výhoda dává větší smysl.

## **Kreditní karty v USA vám vracejí peníze**

Většina kreditních karet v USA je bez jakéhokoliv poplatku. Navíc mnoho z nich nabízí různé formy programů na získání nějaké odměny za utrá-

cení. Já jsem si např. pořídil karty, které vracejí 1 % ze všech peněz, co utratím. Některé karty dokonce nabízejí i mnohem více. Viděl jsem třeba kartu, co dává 5% rabat za útraty u benzínek, za kancelářské potřeby nebo platby v restauracích. Každá karta může mít jiné limity, např. zaplatí více procent zpět. Většinou je tam omezení max. na \$ 1 000 odměn ročně. Jiné karty jsou bez limitu. Je potřeba hledat a najít tu, která vám bude nejlépe vyhovovat.

Ono se to nezdá, ale u firemních karet můžete takto ušetřit hodně peněz. Já se snažím kartami platit většinu různých nákladů, mnoho dodavatelů karty akceptuje. Např. i státní úřady, které využíváme pro zakládání firem, akceptují karty. Takže přes kreditní karty protočíme desítky tisíc dolarů v nákladech každý měsíc. To nám za rok tisíce dolarů ušetří. Takového maličkosti, když se nastrádají, dělají za celý rok významný rozdíl.

## **Šeky si můžete v USA vytisknout sami**

Šeky jsou v USA jedním z hlavních platebních prostředků. Prostě se bez nich neobejdete. Většina firem přijímá platební karty, ale pořád je zde spousta zákazníků i firem, kteří chtějí platit šeky.

Co mi ale připadá docela zajímavé, je to, že šeky nevydávají banky. Prostě si je necháte vytisknout třeba u nějaké tiskárny. Je jen potřeba dodržet pár základních pravidel, jak mají vypadat. Takže tisknutím šeků se v USA zabývá spousta firem. Šeky také mohou být v mnoha různých formátech, s různými obrázky nebo v různých tvarech. Můžete mít šeky, které budete vyplňovat manuálně, nebo šeky, které vložíte do tiskárny a budete tisknout přímo z účetního programu.

# Kapitál

## Výhoda podnikání v USA – snadný přístup k financím

V USA je relativně jednoduché získat finance (půjčky, kreditní karty apod.). A řekl bych, že pro firmy je to ještě jednodušší než pro fyzické osoby. V době, kdy jsem začal podnikat, jsem ještě neměl vybudovaný osobní kredit. Kredit je v USA velmi důležitou věcí. Je to jakýsi záznam historie všech vašich půjček a plateb, ve kterém se uchovává, jestli jste něco zaplatil pozdě, jak pozdě, kolik vám kdo kdy půjčil, od koho máte půjčeno teď apod. Kredit vám kontrolují při nákupu mobilního telefonu, pojišťovny ho ověřují, když si pojišťujete auto.

Když jsem v roce 2001 přijel do USA, můj kredit byl úplně čistý. Jako u novorozeného dítěte. Jakmile jsem si chtěl koupit mobilní telefon, hned po mně chtěli \$ 1 000 zálohu (právě proto, že na mém kreditu vůbec nebyl žádný záznam). To samé, když jsem chtěl zapojit elektřinu nebo plyn. Na vše jsem musel platit zálohy. Ale po roce placení mi zálohy vrátili a nyní už je vůbec nikdo nevyžaduje.

U firem to funguje podobně. I každá společnost si buduje svůj firemní kredit, ale banky i ostatní instituce se vždy dívají na kombinaci firemního a osobního kreditu. Proto je potřeba mít oba dva v pořádku. Žádné opožděné platby apod.

Vím ale jistě, že u firemního kreditu je jednodušší získat více peněz na půjčkách než u osobního. V době, kdy jsem měl problémy získat kreditní kartu na více než \$ 500, mi bez jakýchkoliv potíží dali půjčku \$ 10 000 na moji firmu. Z banky mi zavolali na telefon a nabídli peníze. Nemusel jsem předkládat žádné potvrzení o příjmu nebo daňová přiznání. To bylo úplně na začátku podnikání, ani jsem vlastně peníze na nic nepotřeboval, jen jsem zjišťoval, jak celý systém funguje. V podstatě mi tu půjčku banka vnutila.

V takovéto situaci, kdy peníze nepotřebujete, dostanete nejlepší podmínky (žádné poplatky za uzavření půjčky, žádné minimální poplatky, když ji nevyužijete, apod.). Banka mi dala tzv. Line of Credit. Mohl jsem ty peníze kdykoliv použít (vybrat šekem nebo kartou) a platit jen úrok z půjčených peněz. V okamžiku, kdy je nepotřebuji, tak je vrátím zpět na účet a úroky neplatím.

V USA je skutečně snadné získat finance, ale platí jedno pravidlo, o němž jsem zmínil výše. Když peníze nesháníte, je to snadné. Když peníze nutně potřebujete, tak vám bankéři většinou půjčit nechťejí. To asi platí všude na světě. Proto je potřeba si půjčovat v době, kdy se perfektně daří a peníze v podstatě nepotřebujete. Umožní vám to přístup k penězům v době krize nebo v době, kdy uvidíte skvělou příležitost.

## Jak se získává větší půjčka na podnikání

V roce 2007 jsem si zařizoval větší půjčku (dva miliony dolarů) na koupi vlastního skladu a kanceláři v Kalifornii a zde shrnu vlastní zkušenosti, co přesně je pro banky důležité.

Nikdy předtím jsem tak velkou transakci nerealizoval. Považuji za naprosto fantastické, že člověk přijede do USA a po pár letech podnikání, které vybuduje úplně z nuly, dostane takové možnosti pro další rozjezd.

Celý proces zabral pouze pár týdnů. Všechno dávalo logiku. Když požadavkům banky dokážete vyhovět, nemáte problémy. V mém případě jsem se ještě snažil o půjčku, na kterou je potřeba pouze 10% downpayment, tzn. potřebuji, aby banka financovala 90 % kupní ceny. Tento typ půjčky se dá použít jak na koupi nemovitostí, tak i ke koupi nějaké firmy. Je určena menším podnikatelům, a proto nabízí možnost dát pouze 10% downpayment. Normální půjčky vyžadují 25–30 %.

Můj osobní přístup je, že jsem nikdy o nějaké půjčky moc neusiloval. Vždy jsem se snažil vymyslet, jak podnikat, aniž bych potřeboval investory nebo si půjčoval peníze. Ale toto byla půjčka na nemovitost, kterou jsem chtěl koupit jako investici, což je pro mě výjimka. Půjčku na koupi aktiv (assets) беру jako minimální risk. Dát dva miliony na rozjezd nového podnikání bych považoval za obrovský risk.

Nemovitosti koupené za dobrou cenu a v dobré lokalitě budou přinášet peníze navždy. Takže proto jsem tuto příležitost chtěl využít. Mohl jsem si ten sklad pro podnikání pronajmout, ale raději vše vlastním. A protože to už byla investice ve výši dvou milionů dolarů, kterou není zas tak snadné rychle našetřit, rád jsem využil výhodné podmínky amerických bank a peníze si půjčil.

Bylo to ale zase něco, k čemu jsem se musel dopracovat. Když jsem do USA přijel, nedostal jsem ani kreditní kartu s limitem \$ 500. Podnikám, firma roste, platím daně – a banky mi každý rok nabízejí čím dál tím větší možnosti.

### Co je potřeba pro získání půjčky:

1. Kupující musí mít velmi dobrý osobní kredit

Čím lepší kredit, tím raději vám každý půjčí peníze. Mně se podařilo vybudovat za pár let výborný kredit. V podstatě jeden z nejlepších, jakého se dá dosáhnout.

2. Banky chtějí vidět, že má žadatel zkušenosti ve svém podnikání

Musel jsem napsat životopis, musel jsem jim vysvětlit, jak business řídím, co jsou naše silné a slabé stránky. Kdo je naše konkurence a v čem jsme lepší.

Na podobné otázky jsem musel opakovaně odpovídat přes e-maily nebo přes telefon. Dokonce mě donutili napsat i krátký business plán (což se mi vůbec nechtělo dělat), ale pokud chci dobrou půjčku, nezbývá než hrát podle pravidel a přesvědčit, že jsem kvalifikovaný a vím, jak business řídit.

Dobré bylo, že vše bylo docela neformální. Business plán stačil na jednu, dvě stránky. Napsal jsem ho sám, možná v něm byly pravopisné chyby, ale bance to nevadilo. Šlo jim více o informace než o to, jak jsou podané.

### 3. Historie obratu a zisku za poslední tři roky

Je velmi důležité, aby firma vykazovala růst. Banky nechtějí půjčovat firmám, kterým klesá obrat a zisk. Tady jsem měl trochu problém, protože část mojí firmy podnikala v realitách a předchozí dva roky byl obrovský pokles v prodeji nemovitostí. Naštěstí druhé části podnikání zakládající firmy rostl obrat a ještě více zisk. Ale tolik vysvětlování a analýz vlastního businessu jsem už dlouho nedělal.

Business s koly, pro který jsem chtěl hlavně sklad využít, neměl téměř žádnou historii, ale přesto jsem musel ukázat všechna čísla prodejů a zisku z aktuálního roku. Bankéři zkoumali každou položku a počítali si trendy u každé mé firmy.

### 4. Pozitivní cash flow

Cash flow musí pokrýt všechny splátky požadované půjčky a ještě poskytnout dostatečný příjem na váš život. Jestliže nemáte cash flow, půjčku nedostanete. Cash flow musíte doložit daňovým příznáním. Takže když má někdo třeba restauraci, dostává platby hotově a příjmy nepřízná, půjčku mu nikde neschválí.

Já jsem musel ukázat, jak mi koupě té nemovitosti pomůže zvednout příjmy, ale i kdyby mi podnikání vůbec nevyšlo, tak chtěli vidět, že budu schopen půjčku splácet.

### 5. Kdo jsou vaši klíčoví zaměstnanci?

Banku zajímá, jak bude firma fungovat v případě, že třeba vážně onemocníte. Kdo ji bude řídit? Jakou mají zaměstnanci motivaci u vás zůstat a jak dlouho pro vás pracují? Čím stabilnější firma, tím menší risk pro banku. Tady se nevyplatí být one man show. Je potřeba mít zaměstnance, u nichž se můžete spolehnout, že firmu zvládnou řídit.



## 6. Kdo jsou vaši klíčoví klienti?

Máte klienty, kteří tvoří více než 25 % vašeho obrátu? To je bankou považováno za rizikové. Ztratíte velkého klienta a přijdete třeba o 25 % obrátu. U mě je to tak, že mám tisíce zákazníků, kteří přinášejí příjmy pár stovek ročně. Intuitivně mi vždy připadalo lepší mít trochu peněz ze spousty zákazníků než hodně peněz z pár zákazníků. A vidím, že bance se to také líbí více.

To, co teď dělám, bych ještě před pár lety realizovat nemohl. Banky by se se mnou vůbec nebavily. Všechno má svůj čas a každé podnikání se buduje krok za krokem. Výhodou je, že v USA je velmi rychlé tempo.

# Rozjíždíme podnikání

## Virtuální kancelář

Jednou z možností, jak začít podnikat v USA bez skutečné kanceláře, jsou tzv. virtuální kanceláře. Jde o situaci, kdy chcete začít podnikat z domu třeba z druhého konce světa, ale chcete využít některé z výhod podnikání v USA (finanční systém, půjčky, přístup na trh apod.). Když si chcete otevřít bankovní účet, většina bank bude požadovat, aby i vaše firma měla skutečnou adresu (ne PO BOX).

Je několik možností, jak to řešit:

1. Pronajmout si skutečnou kancelář, což stojí min. \$ 500–\$ 1 000 měsíčně. Pro začínající firmu se jedná o zbytečně drahé a komplikované řešení. V kanceláři navíc potřebujete zaměstnance, který bude přijímat poštu, což je další velký náklad.

2. Zařídít si Mail Forwarding (adresu P.O. BOX a přeposílání pošty). I to je možné řešení, ale ne úplně 100%. Banky nemají rády, když se používá P.O. BOX pro bankovní účet.

3. Virtuální kancelář – podepíšete nájemní smlouvu na pronájem normální kanceláře. Jméno vaší firmy se objeví např. na nějaké ceduli se seznamem firem. Můžete dostat možnost využívat konferenční místnosti nebo pracovní místo, ale nejedná se o trvalou kancelář, kterou by bylo možné využívat neomezeně.

Popíšu vlastní zkušenost. V roce 1999 jsme vyvinuli software na provozování barterové burzy. Pro větší důvěryhodnost a větší možnosti proražení na trhu v USA jsme založili firmu v Nevadě. Dále jsme potřebovali bankovní účet – pro ten je nutné mít adresu. Účet bez adresy nezaložíte a právě k tomu se hodí virtuální kancelář. Takto jsem mohl začít podnikat v USA a přitom jsem byl ještě v ČR.

## Faxové číslo a telefon v USA

Výborný tip, jestliže potřebujete v USA faxové číslo, z něhož vám budou faxy automaticky chodit na váš e-mail, je služba MaxEmail.com.

V minulosti jsem využíval eFax.com a další firmy, ale MaxEmail jsem shledal úplně nejlepším. Faxy vám můžou chodit ve formátu PDF (tento formát mám pro faxy raději než TIFF nebo JPEG). Dále jsou faxy dostupné přes

WWW rozhraní (žádný fax neztratíte, když vám nejede e-mail). V naší firmě máme reálný fax pouze pro posílání, na přijímání používáme už jen MaxEmail.

Podobně jako faxové číslo si můžete zařídit i telefon. Dostanete virtuální telefonní číslo, které vypadá jako normální číslo nějakého města v USA. Takovou službu nabízí Skype.com. Na americké číslo vám zavolají zákazníci a vy na hovor odpovíte přes váš počítač nebo Skype telefon kdekoli na světě. Je to levné a splní to účel.

## Drop Shipping

Drop shipping je velmi jednoduchý způsob, jak něco začít prodávat na Internetu. Když jsem začínal podnikat s IncParadise.com (zakládání firem), tak jsem přemýšlel, jak přidat další služby nebo produkty na prodej, aniž by to obnášelo nějaké starosti navíc.

Chtěli jsme například nabízet tzv. Corporate kits. Jedná se o složku na akcie, dokumenty, smlouvy a razítko. Je to ideální místo, kam si ukládat papíry k založené společnosti.

Samozřejmě vyrobit takovou složku a razítko není jednoduché. Když jsem je chtěl nabízet, musel jsem je od někoho koupit. Každý corporate kit se dělá na míru, přímo pro konkrétní firmu. Mohl jsem ho tedy objednat a poslat k sobě, ale tím pádem by se prodražilo poštovné a narostl čas dodání (protože by kit cestoval nejprve ke mně a pak k zákazníkovi). Řešením je DROP SHIPPING.

Drop shipping znamená, že já objednám třeba tento kit u výrobce, a ten ho pošle přímo zákazníkovi. Fór je v tom, že v zásilce nikde není kontakt nebo zmínka o výrobci. Dokonce výrobce nabízí, že dovnitř vloží moje materiály, letáky nebo vizitky. Takže já můžu něco nabídnout na svých WWW stránkách, vzít objednávku a poslat ji výrobci. Ten pošle zboží přímo zákazníkovi.

Pro mě to znamená vydělané peníze téměř bez práce a rozšíření služeb bez investice a rizika. Toto se v USA nazývá drop shipping.

## Fulfillment

V USA existuje velmi rozvinutý podnikatelský systém, který řeší různé situace, ale když člověk neví co hledat, tak to prostě nenajde. Psal jsem o Drop Shipping jako způsobu, jak prodávat na Internetu, aniž byste měli zboží na skladě a fyzicky s ním zacházeli. Prostě jen vyřídíte objednávku a výrobce/distributor za vás zboží pošle. Vše vypadá, jako by bylo posláno přímo od vás. Další způsob je tzv. Fulfillment nebo Fulfillment House.

Z ČR pošlete vaše výrobky Fulfillment centru, a to je bude posílat podle objednávek, které přijdou třeba z vašeho online shopu. Tyto služby jsou velmi dobře rozvinuté a Fulfillment house může zásilky odesílat všemi možnými způsoby (pošta, FedEx, UPS, USPS apod.).

Přesně takovou fulfillment službu nyní nabízím ve svém skladu v Kalifornii. Firmy k nám zašlou vlastní zboží a pak nám e-mailem nebo přes Internet posílají instrukce, komu co poslat. Pro firmy z ČR to je bezrizikový způsob, jak začít podnikat na americkém trhu. Nemusí pronajímat drahý sklad, nemusí najímat zaměstnance. S mojí firmou se domluví na způsobu placení – třeba paušální částka za každý poslaný balík.

## **Jak udělat dobré webové stránky v AJ**

Každá firma by měla mít svoje WWW stránky. Je to velmi účinný a levný způsob, jak informovat své zákazníky o službách a produktech. Je to také výborný marketinkový nástroj k získání zákazníků. Než tedy začnete přemýšlet nad tím, jak všechno chcete rozjet, vytvořte webové stránky.

### **Texty**

Jestli umíte anglicky, napište si texty sami. Nejlépe rozumíte vlastnímu podnikání a dokážete to nejsrozumitelněji vysvětlit. Text si pak nechte zkontrolovat buď rodilým mluvčím nebo nejlépe tzv. copywriterem. Není to vůbec finančně náročné. Očekávejte, že zaplatíte zhruba pět centů za slovo.

Doporučuji využít rodilé mluvčí, kteří se tímto živí. Vaši známí nebo kamarádi vám moc peněz neušetří a výsledek nemusí být tak kvalitní. Kde copywritery najdete? Např. na serveru Guru.com.

### **Levné fotky pro webdesign**

Potřebujete levné fotky pro svůj web? Doporučuji Shutterstock.com. Služba funguje na bázi předplatného. Po předplacenou dobu si můžete každý den stáhnout omezený počet fotek. Když limit využijete naplno, získáte stovky fotek měsíčně. A jedna fotka vás tak vyjde na pár centů.

Na tomto webu najdete nejenom fotky, ale i vektorové obrázky. Možnosti využití jsou veliké. Já využívám některé obrázky pro designy kol na XYZ Bikes. Věřím, že kola s pěkným designem se prodají rychleji než bez něho.

## Web a hosting

Pro svůj americký web si zaříďte hosting v USA. Nepoužívejte hosting v ČR, protože to může uškodit vašemu postavení ve vyhledávačích.

Zaregistrujte doménové jméno, najděte hosting, použijte nějaký jednoduchý systém na updaty textů (Wordpress, Joomla). Jestli nerozumíte tomu, o čem mluvím, tak využijte služeb odborníků, které můžete najít opět na Guru.com.

## Jak najít pomoc v USA – Guru.com

Guru.com je server, který spojuje lidi, co mají zájem o práci se zaměstnavateli. Zaměstnavatelé zadají popis projektu, co chtějí udělat, a zájemci o práci (profesionálové) mohou odpovídat. Zaměstnavatel zůstává anonymní do doby, než si vybere nějakého profesionála na realizaci projektu. Na Guru.com najdete malé i velké projekty. Často může jít třeba o úplné maličkosti, upravit web, upravit texty, design, software, ale i o složité projekty.

S Guru.com mám celkem dost zkušeností, především jako zaměstnavatel. Zadal jsem tam stovky různých projektů. Používám Guru.com skoro na všechno. Přes Guru.com jsem našel externí spolupracovníky na účetnictví, copywritery na psaní textů pro weby, designéry nebo různé pomocné síly na administrativní práce. Přes Guru.com jsem třeba nechal udělat design na své weby nebo televizní reklamu pro IncParadise.

## Jak je důležitý design pro úspěch podnikání?

Když už tady řešíme web design, tak musím upozornit na jednu věc. Nepřeceňujte jeden aspekt podnikání nad jiným. Hodně lidí z ČR přeceňuje úlohu web designu v podnikání. Myslí si, že image je to nejdůležitější. V USA je to ale trochu jinak. Nejdůležitější je, co skutečně umíte. Zákazníci tolerují nedokonalosti web designu, pokud jsou vaše služby nejlepší. Naopak, když vaše služby nejsou dobré, tak vám nepomůže ani nádherný vzhled stránek.

Sám jsem začal každé podnikání s úplně primitivním webem a jednoduchým designem. V prvotních fázích jsem si s tím nikdy nedělal starosti, vidím priority pro úspěch úplně někde jinde.

Jsem vždy překvapen, kolik lidí je silně přesvědčených, že design je tak důležitý. Daleko důležitější ve skutečnosti je, co vlastně nabízíte. Je váš produkt nebo služba doopravdy kvalitní? Je to dobrá nabídka? Máte výborné ceny a efektivní systém? Jestliže ano, pak se můžete zabývat detaily, jako je web design. Jinak se raději nejprve zaměřte na to, co je skutečně důležité. Není vůbec potřeba začít tím, že utratíte spoustu peněz a času za nádherný web. Lze začít jed-

noduše a pak vylepšovat, jakmile zjistíte, že vaše podnikání bude vůbec fungovat.

Když nejsem zaneprázdněný a mám pocit, že nic extrémně důležitého nehoří, tak také třeba vylepšuji design stránek. Spoustu webů jsem rozjížděl s velice amatérským nebo šablonovým designem. Když jsem viděl, že se z toho stává seriózní business, a dosáhl jsem obratu třeba dvacet až padesát tisíc dolarů měsíčně, teprve tehdy jsem nechal udělat nový design. Často je to třeba až po roce fungování.

Proč se tolik nehrnu do nového designu?

Nikdy jsem neviděl výrazné zvýšení konverzí nebo obratu po zlepšení designu. Ale vím o desítkách úprav, které v každém podnikání můžu udělat, a okamžitě zvýším ziskovost nebo konverze. Prostě hned vidím odměnu za změnu, kterou udělám. Dá se to vypočítat a prakticky dokázat.

Být začínajícím podnikatelem, měl bych strach věnovat 100 % svého času něčemu, co ovlivní úspěch minimálně. Budu tvrdě pracovat, ale můj projekt po roce práce zkrachuje. Já se naopak chci věnovat něčemu, co skutečně pomůže k úspěchu.

## 5 rad pro začínající podnikatele

### **Jak nejlépe zjistíte, jestli nějaké podnikání bude fungovat?**

Místo psaní business plánu to podnikání začněte dělat. Vymyslete, jak začít, aby to nevyžadovalo obrovské investice (času i peněz). V jednoduchosti je síla. A jakmile začnete, velmi brzy se ukáže, jestli se to bude slibně vyvíjet. Jestliže zůstanete v rovině teorie, nikdy se to nedozvíte.

### **Jak poznat, jestli budou mít zákazníci o nějaké zboží nebo službu zájem?**

Nabídněte veřejně (i jednoduše a nedokonale), co chcete prodávat, a velmi rychle poznáte, jestli vůbec někdo má zájem. Já dám třeba inzerát na Craigslist.com (americký inzertní server) a čekám na reakce, kolik lidí mi pošle e-mail, že má o mou službu zájem. A udělám to dříve, než začnu vytvářet WWW stránky nebo připravovat ceníky, nabídky, smlouvy, propagační materiály, loga apod.

## **Jak nejlépe otestovat nový produkt?**

Zejména pro software platí, že zákazníci jsou nejlepší testéři. Zní to asi hrozně, ale pokud jste schopni velmi rychle odstraňovat chyby, dá se to risknout. Je to lepší než měsíce sami testovat a nebo nikdy nevyjít ven s živým produktem. Zákazníci přijdou velmi rychle na všechny možné chyby, které při vnitřním testování jen těžko odhalíte. Podobně to funguje i u obchodních modelů. Prostě nabídněte službu a první zákazníci ji otestují. Podle jejich reakcí velmi rychle poznáte, co je potřeba změnit a vylepšit. Vyplatí se začít jednoduše. A testovat dříve, než budete vytvářet složité systémy (obchodní, organizační, softwarové apod.).

## **Jak se vyhnout neúspěchu?**

Nejllepší je nic nedělat. Protože kdo nic nedělá, nic nezkazí! Když nic nezkusíte, nikdy nezažijete neúspěch.

Dělám si legraci, ale často přesně tohle v lidech vidím. Raději nic nezačnou dělat, protože už předem mají strach z neúspěchu. Neúspěch patří k podnikání. Vymyslíte pět nápadů a tři z nich budou neúspěšné. Těch důvodů, proč můžou být neúspěšné, je spousta. A vůbec je nemusíte mít možnost ovlivnit. Příčinou může být ekonomika, načasování (nápad přišel moc brzy) apod. Takže neúspěch je potřeba příliš neřešit. Prostě vymyslím pár podnikání. Některá se uchytí. Jiná ne. Hlavní je zbytečně neriskovat moc času a peněz. Ale je potřeba zkoušet, jinak nikdy nezažijete úspěch.

## **Jak najít motivaci začít podnikat?**

Tohle je možná nejtěžší. Začít podnikat vyžaduje hodně práce. Překonat překážky. Vymyslet spoustu věcí. Je to stres z neznámého. A pokud je člověk zvyklý na své pohodlí, je těžké najít dostatek motivace do něčeho se pouštět. Jak jsem našel motivaci já? Když jsem poprvé přijel do Ameriky, uchvátilo mě, jak funguje pravý kapitalismus. Setkání s řadou zajímavých lidí mě nabilo energií. Poznal jsem, že se dá skutečně vydělat téměř na všem. Hlavně se člověku musí chtít. Za svůj život jsem zažil pár okamžiků, kdy jsem se nějakou náhodou k něčemu dostal a měl jsem bez velkého úsilí úspěch. Byl jsem ve správný čas na správném místě. Když takovými situacemi procházíte, je to jako droga. Sami začnete hledat další příležitosti. Překonávání překážek přestane být problém.

## Prodávání přes eBay

Aukční web eBay má miliony aktivních uživatelů. Jestliže něco prodáváte přes Internet, může být tento server vaším nejdůležitějším prodejním kanálem. Naprostá nutnost je přijímat platby přes PayPal, už kvůli jednoduchosti a propojení PayPal a eBay (oba weby vlastní jedna firma). Když budete mít firmu v USA s vydaným EIN, není problém PayPal účet vytvořit. Stačí mít adresu v USA.

### Kolik se dá na eBay prodávat?

Před časem jsem se díval na prodejce mobilních telefonů. Do USA se začaly neoficiálně dovážet mobilní telefony ze Singapuru a Malajsie, protože byly o dost levnější. A ty se pak prodávaly na eBay. Někteří z těchto prodejců měli přes tisíc prodejů každý měsíc.

Podívejte se na výrobky, které chcete prodávat, kolik aukcí určitý prodejce má a kolik z nich je ukončeno prodejem. eBay má obrovský potenciál a můžete brzy prodávat stovky nebo tisíce kusů svého zboží!

### Jak to zorganizovat?

Když si jen představím, jak posílám tisíce balíčků s telefony, vystavuji faktury, zadávám je do účetnictví, balím a nastavuji tracking zásilek, tak to vypadá jako dost práce. Ale vím, že prodejci to mají zorganizované a zautomatizované. Zrovna zmíněný prodejce mobilních telefonů má zautomatizováno i rozdávání feedbacků. Když jim dám pozitivní, dá jejich software automaticky pozitivní i mně. Při tisíci hodnocení každý měsíc se nedivím, že se to někomu nechce dělat manuálně. Na práci s eBay je k dispozici spousta programů, které vám pomůžou vše zautomatizovat. Nejdůležitější je nějak začít, zjistit, co se nejlépe prodává, spustit prodej a zjednodušovat proces prodeje s rostoucím objemem.

S prodejem na eBay vám také může pomoci fulfillment společnost. Největšími překážkami jsou při zasílání zboží z ČR do USA výše poštovného a doba dodání. Naše firma Shipito může být americkým pomocníkem. Pošlete nám zboží do našeho skladu v USA. Aukce na eBay zadáte z tepla svého domova v ČR a nám pak jen řeknete, kam poslat jaké zboží.

eBay je výborný prodejní kanál ve vánoční sezóně. Prodává se téměř všechno a velmi dobře. To, co jsem psal o konverzích na PPC (kdy jsou v sezóně lepší), přesně platí i o eBay. Je to příležitost, jak rozjet nový business v USA.



# Online platby

## Jak přijímat platby kartami online

Přijímání plateb kartami (VISA, Mastercard, AMEX, Discover...) je velmi důležité pro úspěch online obchodů v USA. Zákazníci jsou zvyklí platit kartami a po obchodnících tento způsob plateb vyžadují. V USA máte více možností pro přijímání plateb kartami. Můžete si založit klasický účet na přijímání plateb, tzv. merchant account. Pro zřízení merchant účtu je nutné mít založenou firmu v USA, mít přidělené EIN a také ředitel firmy se musí prokázat prostřednictvím SSN a ID (kopie řidičáku).

Dá se ale začít i jednodušeji. Platby můžete akceptovat přes PayPal nebo Google Checkout. U PayPalu se zaregistrujete zdarma a během pár minut můžete na svém webu přijímat platby kartami. PayPal lze také jednoduše napojit na většinu nákupních košíků. Existují různé moduly, které vám nainstaluje průměrně zkušený student za půl hodiny. Google Checkout je novější systém, pracuje na podobném principu jako PayPal. Jestliže používáte Pay Per Click reklamy Google AdWords, přijímání plateb můžete mít úplně zdarma. Google vám totiž dá kredit za utracené peníze za reklamu a poplatky za přijímání karet se vám pak neúčtují.

Další možnost je otevřít si přímo online obchod na Amazon.com. Amazon za měsíční poplatek zařídí jak obchod, do kterého si přes online rozhraní zadáte zboží, tak i přijímání plateb od zákazníků (Amazon si naúčtuje provizi podle druhu prodávaného zboží). Výhodou je, že se vaše zboží bude zobrazovat na Amazon.com.

Když nabízíte služby, doporučuji také nabídnout možnost placení přes telefon. Američané si kupodivu myslí, že to je bezpečnější než platit online. Velmi často vyplní online objednávku, nedokončí platbu a pak zavolají na telefon a chtějí zaplatit. Já osobně toto nemám rád, protože diktování informací přes telefon zdržuje. Ale zákazníci to mají tak hluboko zažitě, že pokud nechcete nějaké objednávky ztratit, nic jiného vám nezbude.

Začínal jsem tak i se svou firmou IncParadise.com. Nejdříve jsme nabízeli platby pouze přes PayPal. Bylo to nejlevnější řešení a nejjednodušší na implementaci na webu. Ale pak nám volalo čím dál více zákazníků, že chtějí platit po telefonu. Buď jsem je mohl odmítnout, nebo tuto možnost nabídnout. PayPal tehdy neumožňoval platby po telefonu přijímat, takže jsem musel založit normální merchant účet. Ten jsem zařídil přes svůj účetní program QuickBooks. Pamatujte, že v USA je na každý problém spousta možných řešení, a přijímat platby přes QuickBooks je jedno z nich. Výhoda je, že zároveň s platbou se vytvoří faktura, kterou je možné přímo z QuickBooks poslat zákazníkovi. Je to velmi jednoduché řešení, které vás nenutí dvakrát zadávat transakce.

## Rizika přijímání plateb kartami

V USA je největším problémem obchodníků, že zákazník zaplatí kartou, později zavolá a řekne, že:

- platbu neautorizoval
- někdo zneužil jeho kartu
- není spokojen se zbožím, které koupil
- zboží neobdržel, přestože tracking na balíku ukazuje, že bylo doručeno (tady pomůže mít potvrzení s podpisem – signature confirmation)
- neví, o jakou transakci se jedná, a chce vrátit peníze

Obchodník má minimální šanci dostat zboží zpět. S obchodníkem se nikdo moc nepáře a VISA & Mastercard strhnou peníze z účtu obchodníka. Zákazník v USA nenese žádné riziko. Ať už kartu ztratil nebo ne, peníze jsou mu vráceny na účet. Nikdo mu nepokládá příliš otázek.

Obchodník nemá moc možností, jak se může bránit. Proč? Protože neexistuje způsob, jak transakci pořádně ověřit nebo zjistit, zda je platba autorizovaná. Přestože naštěstí tyto problémy tvoří jen malé procento transakcí, je potřeba s nimi počítat.

## Zneužití kreditní karty

Nedávno mi volali z naší banky, že proběhly nějaké podezřelé transakce na kreditní kartě. Např. v jednu hodinu ráno někdo koupil v online obchodě v Liverpoolu v U.K. nějaké zboží za \$ 1 700, pak následovala další transakce o hodinu později za \$ 800, další za \$ 900... Děláme hodně asistovaných nákupů na Shipito.com (což je moje podnikání v Kalifornii na zaslání zboží z USA do celého světa), takže jsem si nejdříve myslel, že by to mohlo být ono. Ale jednalo se o kartu, kterou jsem vystavil Davidovi (jednomu ze studentů na internshipu), a ten už dlouho žádné asistované nákupy nedělal. Také bylo podezřelé, že všechny transakce proběhly v online obchodech v Evropě.

David potvrdil, že žádné nákupy nedělal, takže bylo jasné, že tyto transakce jsou podvod. Podle analýzy, kde jsme kartou platili, jsme došli k závěru, že karta musela být zneužita v některém z pochybných obchodů. V tu dobu jsem narazil na článek na toto téma, což jen potvrzuje, že podobné problémy nemáme jenom my.

Problém vidím v tom, že někteří naši zákazníci na Shipito chtějí využít asistované nákupy na zboží, které našli v nějakém riskantním e-shopu. Asistované nákupy za ně provádíme my a platíme některou z našich karet. Pokud je něco extrémně levné ve zcela neznámém obchodě, je třeba být hodně obe-

zřetný. V USA dokážou i velké firmy nabídnout velmi dobré ceny. Často ty největší firmy mají nejlepší ceny a není tedy důvod nakupovat v nějakých pochybných e-shopech.

Klasický příklad je koupě různé elektroniky a fotoaparátů od nedůvěryhodných obchodů, které mají sídlo v Brooklynu (stačí se podívat na eBay). Mají třeba strategii, že koupíte foťák a ony pak po vás chtějí další peníze za vybavení, které je normálně součástí foťáku. Uděláte objednávku online, ale chtějí, abyste zavolal. A pak vás po telefonu nutí koupit další. Když se s nimi nebavíte, tak vám objednávku zruší. Nebo prohodí původní čočku na foťáku za nějakou levnější apod. Když zrovna vyřizují e-maily, od podobných obchodů zákazník vyrazně zrazují, ti mají ale svou hlavu a nechtějí se nechat zviklat. Trvají na nákupu v pochybném obchodě namísto třeba na Amazon.com, kde by vyřizování jakéhokoliv problému bylo naprosto jednoduché a kde by se nemohlo stát, že by byla kreditní karta zneužita.

Na zneužití karty v USA jsme reagovali takto:

Po telefonu jsem bance sdělil, že jsme platby neprovedli. Řekli mi, ať nic neplatíme a že kartu zruší a poštou nám rychle doručí náhradní kartu. Nic se nemuselo vyplňovat, reklamovat ani faxovat. Vše bylo vyřešeno za pět minut.

## Jak se dělají podvody na Internetu

S různými podvody s platebními kartami mám zkušeností více. Rád se s nimi podělím, ať máte představu, co se všechno může stát. Zažil jsem například kompletně ukradenou identitu. Podvodník používal veškeré údaje doktora z Kalifornie, který o tom neměl tušení. Někdo si na jeho jméno udělal nové kreditní karty. Při verifikaci všechno perfektně sedělo, číslo karty, CCV kód (trojmístný bezpečnostní kód na druhé straně karty), billing adresa, jméno... Jenže, pan doktor neměl ani tušení, že někdo používá tyto údaje, dělá nákupy na Internetu a posílá věci kamsi na Ukrajinu. Tito podvodníci jsou schopni vygenerovat kopie dokladů (pas, řidičák, kopie kreditek), takže když člověk žádá o nějakou verifikaci, vše vypadá v pořádku.

Vidím ruské gangy, které fungují tak, že nějaký člověk, co odjíždí z USA zpět do Ruska, použije svoje kreditky na nákupy. Po dvou měsících řekne, že je ztratil a že neví, co je to za transakce. Banky to neřeší a obchodníci odepišou ztrátu, včetně nákladů na poštovné.

Mám klienty z celého světa (Nigérie, Indonésie, ale i třeba Slovensko). Na hlavním účtu je americké jméno a adresa (ukradená kreditka), veškeré údaje perfektně sedí, ale balík se přeposílá do jiné země. Po pár týdnech se ozve majitel karty, že o transakci nic neví. Takovýchto podvodů je nejvíce.

Dokonce jsem již zažil i několik transakcí přes PayPal, kdy se někdo naboural někomu do účtu (ukradené heslo) a zaplatil pár věcí. V těchto případech se to ale vždy zjistilo velmi rychle, protože majitelé účtu se ozvali téměř okamžitě.

Zažil jsem i případ falešného šeku. Prostě někdo vyplnil šek, který vypadal naprosto reálně. Dokonce, když jsem zavolał do banky, říkali, že je v pořádku. Ale byl to falešný šek. Přišel na jiné jméno, než byl člověk na účtu.

Jeden z klasických podvodů: člověk měl poslat asi \$ 200, ale poslal „omylem“ \$ 2 900. Po mně chtěl, abych mu co nejrychleji vrátil rozdíl. Ať peníze pošlu přes Western Union na nějakou ukrajinskou adresu.

Pak je spousta menších případů, kdy někdo platí kartou z jiného jména, než je majitel účtu. Takových klientů je bohužel hodně. Třeba i z ČR, často je mi jasné, že to není podvod. Je docela těžké vymyslet, jaká pravidla nastavit. Většinou to podvod není, ale v těch málo případech, kdy to podvod je, ztráta peněz dost zabolí.

# Marketing

## Podnikání postavené na konkurenčních výhodách

Když přemýšlím o úspěchu podnikání, tak za úplně nejdůležitější považuji mít co nejvíce konkurenčních výhod. Konkurenční výhoda je něco, co máte vy a konkurence to nemá. Mohou to být vaše schopnosti v Internet marketingu (SEO, PPC). Může to být ale cokoliv jiného, co umíte lépe než někdo jiný.

Nejlepší je uvést konkrétní příklady. Když jsem si v roce 2001 začínal dělat realitní licenci v Las Vegas, Internet marketing nebyl v realitách zas tak rozšířený. Většina agentů teprve zkoumala, zda má smysl mít vlastní web. Tito agenti měli oproti mně výhodu ve znalosti kultury, prostředí, jazyků a schopnosti prodávat. Kdybych s nimi soutěžil v tom, co oni umí, neměl bych šanci. Moje jazykové schopnosti byly dost omezené, neznal jsem tolik kulturu a neuměl jsem prodávat.

Většina těchto agentů ale vůbec nechápala, že přes Internet mohou získat spoustu zákazníků. Takže to byla šance pro mě, jak mít v něčem konkurenční výhodu oproti všem ostatním. Nesnažil jsem se s nimi soutěžit v tom, co neumím. Ale zaměřil jsem se na to, co mi šlo. Nebudu vysvětlovat, jak to v té době přesně bylo s mými SEO schopnostmi (search engine optimization – způsob, jak dostat WWW stránky na přední místa ve vyhledávačích) v té době, ale řekl bych, že to fungovalo podobně, jako údajně donedávna v ČR SEO pro Seznam (stačilo nalinkovat z pár dobrých webů a byli jste na prvním místě).

To mi umožnilo přeskočit několik kroků. Místo toho, abych pár let prodával nemovitosti sám jako agent, tak jsem se s minimálními zkušenostmi dostal na úroveň, kdy jsem měl tým agentů, kteří pro mě pracovali, protože jsem byl schopen přilákat hodně zákazníků přes web. Tito agenti mi platili provizi z uzavřených obchodů. Můj tým začal uzavírat takové množství obchodů, jaké bych nikdy nedokázal realizovat v podobném rozsahu, pokud bych pracoval sám.

Později jsem si udělal brokerskou licenci a stal se majitelem vlastní firmy. Jedna jediná konkurenční výhoda, že jsem dokázal přes SEO získat hodně zákazníků, mi umožnila vybudovat úspěšnou realitní firmu v rekordně krátkém čase.

## Často slyším: „Mám super podnikání, jen to dokázat prodat...“

Nikdy mě nebavilo něco prodávat. Raději jsem si vymyslel a vytvořil svoje firmy tak, abych nic nemusel někomu vnucovat. Totiž upřímně: nemám rád prodávání. Dávám přednost nabízení svých služeb či zboží třeba levněji,

nebo najdu jiné výhody, jen abych se vyhnul prodávání. Když je totiž moje nabídka ve srovnání s konkurencí výhodnější (nejlépe MNOHEM výhodnější), všechno se prodává samo. A já jen vyřizuji objednávky.

Prodávání je činnost, která mě vůbec nebaví. Když upřímně věřím, že mám nejlepší cenu a nejlepší službu, už nemám zájem ztrácet čas, abych o tom ještě někoho přesvědčoval. Je to totiž velmi neefektivní. Když si to zákazník nedovede zjistit sám, je to jeho problém.

Samozřejmě tento koncept funguje pouze za předpokladu, že prodáváte něco, co zákazníci skutečně chtějí. Často slyším, že někdo vymyslel nějaké podnikání a pak zjistil, že i když dá svoji službu nebo produkt zadarmo, tak ji stejně nikdo nechce. V tom případě to není o tom, že to nedovedl prodat, ale že produkt stál za prd. Prostě to bylo něco, o co nikdo nestojí.

Když se produkt velmi dobře prodává sám o sobě, tak obchodní zástupce určitě pomůže business ještě více rozjet. Ale neudělá žádné zázraky se špatným produktem. Takže podnikání vždy začíná vytvořením toho správného produktu nebo služby. O prodávání to není.

## **Tiskové zprávy**

Jedním z levných a dobrých způsobů, jak propagovat podnikání, je vydávání tiskových zpráv. Informace o vašem webu nebo podnikání se dostane na různá místa v podstatě okamžitě a za málo peněz.

Nechal jsem si napsat tiskovou zprávu na XYZ Bikes. Tato tiskovka se třeba objevila v Google News. Na distribuci tiskových zpráv existují různé weby. Jedním z nich je Webwire.com, ten umožní i vložení linku na váš web. Takže nejenom dáte o sobě vědět, ale také získáte linky, které odkazují na vaše stránky. To vám pomůže k získání lepších pozic ve vyhledávačích. Takových služeb jako Webwire, jejichž prostřednictvím se dají posílat/distribuvovat tiskovky, je více.

Tiskovku vám někdo napíše za \$ 50–\$ 100. Distribuce je možná různými webovými službami. Některé jsou zdarma, jiné za poplatek od pár desítek po stovky dolarů.

## **Jeden detail, který mi zajistil úspěch na eBay.com během pár hodin**

Když jsem rozjížděl XYZBikes, nepodařilo se mi na eBay prodat jediné kolo. Byla tam obrovská konkurence v cyklistickém oboru. Zkuste tam najet na

kategorii s koly (beach cruisers) a uvidíte, že tam je spousta firem, co nabízí kola třeba od dolaru.

Přišel jsem ale na něco, co udělalo obrovský rozdíl. Zkoušel jsem na eBay vyhledat beach cruiser. Náhodou jsem měl u jednoho listingu v titulku zadané Beach Cruisers (s písmenem „s“ na konci, jako množné číslo). eBay to ale považuje za dvě odlišná slova. Pokud máte třeba jednotné číslo a lidé hledají množné, tak vás vůbec nenajdou!

Pak jsem začal hledat beach cruiser, ale tam jsem se v záplavě odkazů vůbec nemohl najít. Uvědomil jsem si, jak je extrémně důležité správně zvolit titulek. Že nejvíce úspěchu se v eBay zajistí tím, když vás lidé najdou přes hledání. Obzvláště pro kategorie, kde jsou stovky zboží. Nikdo nemá sílu procházet vše.

Veškeré hledání na ebay probíhá pouze přes TITLE! To, co vložíte do title, je úplně nejdůležitější. Popis zboží přímo na stránce nemá vůbec žádný vliv.

Tohle považujte za ilustraci, jak je potřeba přemýšlet nad marketingem. Nejde o to utratit miliony za reklamu, ale najít způsob, jak dělat věci chytřeji než vaše konkurence. Nemusí to stát žádné peníze navíc. Stejná pravidla platí pro vaše WWW stránky. Je velmi důležité, jak popíšete svoje zboží nebo služby. To, jaká slova použijete, může udělat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.

## **Dávání dárků v businessu jako marketinkový nástroj**

Dostat nějaký dárek mě vždy příjemně překvapí. V USA je hodně obvyklé dávat různým obchodním partnerům dárky, obzvláště o Vánocích.

Firmy mi posílají všechno možné – většinou různé dárkové koše. A posílají je nejen firmy, u kterých jsme významným odběratelem. Dárky jsou marketinkovým nástrojem pomáhajícím udržet zákazníky.



Když jsem nakupoval nové vybavení do kanceláří a skladu, objevil jsem, jak dobrý systém zavádí spousta obchodů k motivaci zákazníků, kteří jsou někde zaměstnanci, utrácet firemní peníze.

Obchody totiž nabízejí různé dárky a člověk, co dělá objednávky (většinou zaměstnanec), je určitě dokáže využít.

Třeba mi přišel e-mail od Staples.com, že pokud udělám jakýkoliv nákup, dostanu dvě dárkové karty na jídlo do restaurace v hodnotě \$ 50. Nebyl dokonce požadován žádný velký nákup – stačilo koupit zboží za \$ 10. Mně je poslali to na základě toho, že jsem u nich již udělal pár nákupů, a chtěli mě tak motivovat k dalším.

Zajímavé je, že to jsou většinou firmy s úplně nejlepšími cenami daného zboží. Když cokoliv kupuji, dělám dost velký průzkum na Internetu i v obchodech, než utratím své peníze. A když najdu tu nejlevnější nabídku, tak kupuji.

Takto jsem třeba našel dodavatelskou firmu pro vybavení skladu (regály, balicí potřeby apod.). Získal jsem možnost vybrat si dárek zdarma ke každé objednávce. Čím více utratím, tím lepší dárek si můžu vybrat.

Takže už mám American flag bundu, křeslo L.A. Dodgers, rohožku Oakland Raiders...



## Důležitost nízkých cen, ale ne vždy

Ozvala se mi nějaká dívka z Craigslistu, že chce koupit kolo, které jsem zrovna inzeroval. Přijela a nakonec vybrala dražší kolo a ještě připlatila za složení. Ceny jsou asi hodně důležité, ale spíše pro nalákání lidí. Ti si pak sami často koupí něco jiného, co se jim líbí. Tohle je důležitý postřeh. Je třeba mít více kol a za různé ceny. Inzerovat ta levná, ale pak ať si lidé osobně vyberou, co chtějí, a zaplatí třeba více.

Nastavení správných cen je asi nejdůležitější věc u každého podnikání. Cílem je maximální zisk, ale zákazníci musí věřit, že dostávají za své peníze odpovídající hodnotu. Správně zvolené ceny jsou nejúčinnějším marketingovým nástrojem. Musíte přesně pochopit, co je důležité. Ve které oblasti je nejlepší mít nízké ceny a na čem budete skutečně vydělávat.

## Open House – exkurze u firem

Americké firmy často nabízejí různé exkurze zdarma. Chtějí udržovat dobré vztahy s komunitou a ukázat, jak fungují. Říká se tomu tzv. Open House. Dostanete možnost podívat se do nějaké firmy.

Nedávno jsem se šel podívat na Open House přístavu Los Angeles. Chodí mi přes tento přístav kontejnery s koly, takže mě to docela zajímalo. Exkurze proběhla tak, že nás naložili na loď a provedli po přístavu. Ukázali nám historické části i moderní přístav, kde se vykládají velké lodě. Takové akce jsou zdarma a musím říci, že tato se mi velmi líbila.

# Dodavatelé

## Jak získat zakázky a navázat dlouhodobou spoluprací

V USA jsem se naučil, že když chci s někým na něčem spolupracovat, tak je potřeba dát nabídku, která se nedá odmítnout. Nemyslím to tak, jak to dělali mafiáni. Ale jde mi o to, že v obrovské záplavě firem a lidí je někdy těžké vůbec nějakou spoluprací navázat.

Každý je zvyklý na to, že mu denně někdo něco nabízí a prodává. Třeba naši firmu stále kontaktují různí dodavatelé a snaží se nás získat jako zákazníky. Nabízí nám různé služby, třeba i levněji než současní dodavatelé. Dokud ale nevidím, že nabídka je výrazně lepší než ta, co v současnosti používám, nic neměním. Mohl bych třeba ušetřit, ale každá změna stojí peníze. Třeba jen můj čas něco měnit v systému práce.

Nejtěžší je se k někomu, kdo může dělat nějaké rozhodnutí, vůbec dostat. Když někdo zavolá k nám do firmy, jen zřídka bude mít příležitost mluvit se mnou osobně. Volá nám totiž takové množství lidí, kteří s námi něco chtějí dělat nebo nám něco prodat, že mě zaměstnanci doslova chrání a izolují od těchto požadavků. Kdybych měl na vše odpovídat, nedělám nic jiného.

Funguje to i obráceně. Pokud někdo hledá práci, je docela těžké se dostat do určitých firem. Ale jakmile jednou prorazíte i s nějakou miniaturní zakázkou a ukážete, že děláte dobře, spousta dalších zakázek bude následovat velice rychle. Nesmíte chtít vše okamžitě. Neohrnout nos nad nějakou malou prací, ale využít to jako příležitost k předvedení, jak dobře se s vámi spolupracuje. Třeba stačí nabídnout první práci hodně levně a maximálně se soustředit na realizaci. Když pak časem ceny trochu zvednete, tak už vám to většinou projde. Zadavatel totiž bude vědět, že děláte hodně dobře a nebude mu vadit vyšší cena. Ale u první zakázky by vám to nejspíš neprošlo.

Tohle pravidlo platí pro vše – nevím, zda si to lidé v ČR vůbec uvědomují. Dost často mě někdo požádá o nějakou spoluprací, ale dá mi takovou nabídku, že vůbec nemám důvod na ni přistoupit. V tom jsou Američané mnohem lepší. Dokáží vám zdůvodnit, proč s nimi máte začít spolupracovat. Nebojí se nabídnout velmi agresivní podmínky, aby vás získali.

## Chci importovat z USA, ale nikdo mi neodpovídá na e-mail

Podobných dotazů mi přišlo e-mailem již více, tak jsem se rozhodl o tom trochu napsat.

Jedná se o jeden z rozdílů mezi podnikáním v USA a ČR (a možná v celé Evropě). V USA je každý hodnocený za výsledky. Možná řeknete, že v ČR je to také tak, ale přesto je v tom velký rozdíl. V USA je obrovský tlak na produkování výsledků. Obchodníci musí více prodat, šéfové firem musí dokázat přinést větší zisky a na všechno je hrozně málo času. Čas je to jediné, čeho nikdo nemáme v neomezeném množství k dispozici. Peněz, pracovní síly nebo jiných prostředků je dostatek. Ale času je málo.

Možná si říkáte, co tady plácám. Vysvětlím vám to na konkrétním příkladě. Téměř každý den mi někdo napíše na XYZ bikes podobný e-mail. V 95 % to jsou lidé z různých států Evropy, pouze výjimečně někdo z Ameriky. E-mail obvykle zní „Chci prodávat XYZ kola v určité zemi“ apod.

Přitom já jsem maličká firmička. Dokážete si představit, kolik e-mailů musí dostávat nějaké větší firmy? Stovky, tisíce měsíčně...

A teď jde o to, jak je ten e-mail napsaný. Kdyby v něm bylo napsáno „chci koupit deset kontejnerů kol a poslat je do Francie“, tak je to úplně o něčem jiném. Na to by reagoval úplně každý, protože ví, že na tom něco vydělá. Samozřejmě by tam taky mělo být napsáno, jakou má ten člověk kvalifikaci. Nikdo nechce pracovat s amatéry nebo lidmi bez zkušenosti, to je ztráta času. Z toho e-mailu musí být vidět, že se jedná o zákazníka, který je READY, WILLING and ABLE.

READY – připravený odběratel, který ví, co dělá, za jakou cenu chce koupit, jaké podmínky má apod. Prostě to má v hlavě poskládané a ví, co chce.

WILLING – má odhodlání ten obchod uzavřít. Stačí se dohodnout na ceně, termínu apod. Když to obě strany odsouhlasí, okamžitě posílá peníze a obchod se uzavírá.

ABLE – to znamená, že je schopen ten obchod uzavřít. Že má peníze i schopnosti vše zařídit. Když někdo po domluvení všech podmínek řekne, že musí čekat na souhlas partnera nebo peníze od investorů, tak je to problém.

Když dáte partnerovi podezření, že něco z toho nesplňujete, bude vás prostě ignorovat. A je to naprosto normální.

Místo posílání e-mailů s žádostmi o ceníky si rovnou ujasněte, co chcete koupit. Domluvit cenu, to už je smlouvání (negotiating). Mějte jistotu, že máte peníze a všechno zařízené tak, abyste obchod mohli zrealizovat. A také přemýšlejte, jak ten obchod udělat, aby byl výhodný i pro partnera.

Už několikrát se mi stalo, že mi volal zákazník z ČR s žádostí o založení firmy v USA a chtěl se se mnou osobně sejit. Na založení jsem měl vydělat asi \$ 89. Můj business je založen na tom, že máme stovky nových klientů každý měsíc a vše je zautomatizováno a rozděleno na minuty času. Jinak bych nic nevydělal. Zkuste si to srovnat s cenami za zakládání firem v ČR a uvidíte, že nabízíme skutečně levné služby.

Často se mi stalo, že zákazník z ČR přiletěl třeba do Los Angeles a chtěl, abych za ním přijel autem z Las Vegas (pět hodin autem jedna cesta, v zácpách i více). Když jsem odmítl přijet, trval na tom, že se sejdeme na půli cesty. Hodně lidí jsem našťoval, když jsem nebyl ochoten přijet. Doslova našťoval, byli hodně protivní. V USA se vám toto s americkým zákazníkem nestane, protože každý zná hodnotu času.

## **Import zboží do USA a výše cla**

Jestliže uvažujete o importu nějakého zboží do USA, jednou z věcí, kterou potřebujete zjistit, je výše cla. Informace o výši cla na různé výrobky najdete na webu Tariff Information Center a základní informace o importu do USA jsou na webu U.S. Customs and Border Protection. Jaké je clo na dovoz zboží, se dá vyhledat na stránkách U.S. International Trade Commission.

Podle mé zkušenosti není zrovna nejjednodušší se na těchto stránkách orientovat. Doporučuji raději kontaktovat tzv. customs broker. Jsou to firmy, které vám zajistí vyřízení formalit pro dovoz zboží. Většina customs brokerů vám ráda poradí i předem. Já osobně používám na dovoz z Číny custom brokera zmiňovaného v knížce Maui CEO.

## **Chcete dovážet z Číny? Kde najít trade company a výrobce?**

Když se podíváte kolem sebe na různé výrobky (oblečení, sportovní potřeby, hračky, nábytek...), zjistíte, že se čím dál tím více dováží z Číny. Když tedy chcete kupovat zboží přímo od zdroje a pak ho třeba prodávat na Internetu, musíte najít přímo čínské továrny.

### **Jaký je háček v nakupování přímo z Číny?**

1. Často je nutné objednat nějaké minimální množství. Třeba nejméně jeden kontejner. Když jsem začínal podnikat s koly, vešlo se jich do menšího dvacetistopového kontejneru sto padesát. V případě surfů (což jsem také zjišťoval, protože surfování je nyní můj nový koníček) se jich tam vejde zhruba dvě stě. Takže je trochu risk objednat u neznámého výrobce velké množství. Risk je ale vyrovnán nízkou cenou.

2. Musíte najít správné kontakty. Kde? Doporučuji např. server Alibaba.com, kde můžete zdarma vystavit své poptávky nebo najít výrobce.

## V Číně vám vyrobí cokoliv podle vlastního návrhu

Když jednám z čínskými dodavateli, často mi nabízejí, že vyrobí naprosto cokoliv. Stačí poslat obrázek a oni to podle něj vyrobí. Nic pro ně není problém, potřebují pouze poslat specifikaci (rozměry, použitý materiál apod.).

V minulosti jsem raději kupoval to, co již někdo vyrábí (třeba s nějakými úpravami), neobjednával jsem nic, co v Číně ještě nedělali. Po nějaké době jsem měl ale zájem kupovat určité vybavení na kola a v Číně jsem nenašel žádného výrobce, který by je již dělal. Tak jsem se rozhodl, že si vše zkusím nechat kompletně vyrobit.

Poslal jsem nejdříve obrázky. Továrna mi odsouhlasila, že to může vyrobit. Chtěla detailní fotky s rozměry. Ty jsem jí poslal. Dala mi cenovou nabídku. Ta se mi líbila. Takže jsem udělal objednávku. Ale pro jistotu jsme se domluvili, že jim pošlu vzorek, jak chci, aby to přesně vypadalo. To jsem udělal (poslal jsem výrobek přes Fedex do Číny). Továrna podle mého vzorku vyrobila svůj vzorek (ve dvou různých barvách) a poslala mi ho na odsouhlasení. Vzorky vypadaly perfektně. Bylo poznat, že je výrobek trošku jinačí než můj vzor, ale kvalita byla výborná.



Nechal jsem si takto vyrobit třeba držák na nápoje na kola (např. na plechovku piva).

# Zákazníci

## Jak přesvědčit americké zákazníky, že jste solidní firma?

Zákazníci z USA hodně často chtějí zavolat na telefon. I když nemají žádné otázky, chtějí vidět, že za naším webem stojí skuteční lidé. Prostě chtějí zavolat a třeba se jen zeptat na tu samou věc, co vidí na stránkách, a ujistit se, že jsme skutečná firma. Provozujeme sice online business, ale bez telefonu bychom se neobešli.

Zvýšit důvěryhodnost a omezit množství telefonátů nám hodně pomohlo, když jsme na našem webu umístili fotky zaměstnanců a kanceláří.

## Řešení stížností: peníze jsou až na prvním místě

Jeden můj kamarád pracoval pro velké kasino v Las Vegas. Dělal customer service a tvrdil mi, že prováděli průzkumy, z nichž vyplynulo, že 75 % stížností zákazníků nejsou skutečné stížnosti, ale snaha získat něco za nižší cenu. Když si lidé stěžují, že nejsou spokojeni, tak to velmi často neznamená, že by něco bylo skutečně špatně, ale že chtějí slevu. Nebo třeba něco špatně je, ale klient to hodně zveličí, aby nějakou slevu dostal.

Sám jsem nedávno přesně takového zákazníka měl. Objednal si deset kol. Nejprve měl obrovský problém s naším webem. Pořád si stěžoval, jak tam máme všechno špatně udělané, a že vůbec nechápe, jak kola objednat. Amy (moje pracovnice) to vyřizovala, strávila s ním hodiny po telefonu a prováděla ho krok za krokem celou objednávkou.

Měsíc poté, co mu kola přišla, zavola, že všechna kola jsou špatná a že chce vrátit peníze. Hovořil jsem s ním osobně, protože vyžadoval mluvit s majitelem. Spustil na mě, jak jsou sedátka potrháná, jak jsou kola špatně udělaná, blatníky nedrží a hýbou se, jak jsou ta kola nebezpečná... Prostě vymyslel spoustu důvodů, proč kola nestojí za nic.

Nabídl jsem mu zdarma zaslání jakékoliv součástky, u níž si myslí, že je vadná. Nechtěl na to přistoupit s tím, že jediné řešení je, že mu vrátím všechny peníze a zaplatím za posílání kol zpět.

V obchodních podmínkách máme, že vrátíme peníze, ale zboží nám zákazník musí poslat zpět na své náklady. To jsem mu řekl, ale on na to nechtěl přistoupit. Hrozil, že si bude všude stěžovat... Měl jsem problém udržet emoce pod kontrolou. Pak jsem mu nabídl, že mu na kola dám slevu, že to vyjde levněji, než když bude zboží posílat zpět, protože mu to poštovné proplatit nemůžu.

V tu chvíli emoce úplně zmizely. Kvůli 30% slevě se ze zákazníka stal naprosto spokojený člověk. Začal mi vykládat, jak ta kola mají pěknou barvu a že uděláme nějaký další business. Už ani nechtěl žádné náhradní součástky. Najednou bylo po problému. Nevěřil jsem vlastním uším. Ještě párkrát mi to zopakoval. Osobně s tím člověkem žádný další business dělat nechci, ale byla to zajímavá zkušenost. Celou dobu šlo jen a jen o ty peníze, o nic jiného.

## **Požadují zákazníci u levného zboží kvalitní servis jako u drahého?**

V ČR možná ano, ale v USA tolik ne. V USA se zákazníci řídí heslem „you get what you pay for“ – dostaneš, co sis zaplatil. Alespoň většina to takto chápe, i když výjimky se najdou všude.

Podle ceny, co zaplatí, očekávají úroveň služeb a jsou v tomto hodně rozumní. To je také důvod, proč se daří prorazit lidem, jako jsem já. Imigrantům, co se ze začátku neumí ani pořádně domluvit.

Nabídněte stejnou službu za méně peněz a zákazníci oželí třeba i to, že by se s vámi vybavovali po telefonu. Čím levnější jste, tím více si můžete diktovat podmínky a zákazníci se nebudou tolik zlobit. Třeba ze začátku jsme u nás ve firmě nebrali objednávky a platby kreditními kartami po telefonu. Hlavně kvůli tomu, že to zdržuje. Vyřízení objednávky místo dvaceti minut zabere čtyřicet. Některým zákazníkům se to nelíbilo, stěžovali si, ale pak stejně objednali. To, že naše služba poskytovala velmi dobrou hodnotu v porovnání k ceně, nám umožnilo klást si určité podmínky.

Nemusíte začít podnikat a mít vše dokonale vyřešeno jako firmy, co už podnikají desítky let. Je důležité vytvořit takovou nabídku, aby zákazníci viděli, že vaše služba má dobrou hodnotu. Uvedu konkrétní příklad. Když konkurence bude prodávat sto výrobků, tak nemusíte prodávat taky sto výrobků. Stačí začít s jedním, ale mít naprosto nejlepší nabídku a cenu.

## **Customer service v USA**

Včera večer jsem byl s manželkou nakupovat a na závěr jsme zašli do obchodu pro nějaké jídlo. Obchod se jmenuje Trader Joe's a je to takový menší supermarket, kde mají různé dobroty z celého světa (mimochodem nabízejí asi čtyři druhy českých piv).

Pomaličku jsme jezdili s vozičkem mezi regály a najednou byl celý obchod vyliďněný. Všude jen zaměstnanci, kteří doplňovali zboží. Dojeli jsme k pokladně a zjistili jsme, že jsme byli jediní zákazníci, kteří v obchodě zůstali.

Podíval jsem se na hodinky – bylo čtvrt na deset a na dveřích visela informace, že zavírali v devět. Museli jsme přijít těsně před zavírací dobou.

Nikdo se na nás nemračil, nikdo nám neřekl, že se zavírá, a prostě by nám to ani nedošlo, kdybychom nebyli jediní zákazníci v celém obchodě.

Takto funguje zákaznický servis, toto se očekává od firem, které podnikají na americkém trhu. V restauraci dostanete automaticky zadarmo vodu a když si koupíte Coca-Colu, tak máte zdarma refill (dolévají vám tak dlouho, jak dlouho tam sedíte). Nový nápoj většinou přijde na stůl, než stačíte dopít do půlky, nemusíte nikomu o nic říkat, prostě je to automatické. Stejně to funguje ve všech fast food restauracích (McDonald's, KFC), pít si většinou naberete sami a máte neomezený refill.

Když se zákazníkovi nějaká služba nelíbí, zavolá vystavovateli kreditní karty a obchodník přijde o peníze. Samotnému se mi to párkrát stalo, takže mám obrovskou motivaci řešit veškeré problémy nebo stížnosti. Víím, že když se nedomluvíím, přijdu o všechny peníze za dodané služby nebo zboží. Proto také většina firem nabízí garanci vrácení peněz. Nelíbí se vám, co jste koupili – vrátíme vám peníze. Nechutná vám jídlo v restauraci – vrátíme vám peníze. Toto považují zákazníci v USA za normální standard.

## **Lidé chtějí to, co vynikne nebo je toho málo**

Všiml jsem si jedné zajímavé věci. Zákazníci vždycky koupí velmi rychle to poslední kolo určité barvy nebo modelu, co je vystaveno. Když nechám složit druhé identické kolo, tak se taky rychle prodá. Když ale nechám složit další dvě nebo tři, stojí tam a nikdo je nekupuje.

Každý chce to kolo, u kterého se ví, že je poslední a další už nebudou. Jestliže dokážete u svého produktu vytvořit pocit, že je jedinečný a možnost koupě je omezená, velmi vám to pomůže.



# Organizace, řízení, zaměstnanci

## Zaměstnávání lidí v USA a zvyklosti

Zaměstnávání lidí v USA je hodně odlišné od ČR. V podstatě je zde úplně jiná kultura a lidé jsou zvyklí na jiný způsob jednání. Člověk musí být více opatrný na to, co řekne. Zaměstnanci jsou obzvlášť citliví na kritiku práce.

Nedávno jsem v naší firmě zavedl online systém na hodnocení zaměstnanců. Podobný feedback/review systém již běžel na jejich hodnocení zákazníky, proto jsem se rozhodl ho rozšířit i na feedback od managementu.

V podstatě si o to všichni říkali, chtěli vědět, jak na tom jsou, apod. Když jsem jim říkal, že dokud nejsou vyhození, vše je v pořádku („If you are not fired, you are doing O.K.“), považovali to jen za můj černý humor. (Tohle opravdu byl černý humor.)

Takže jsem zavedl feedback systém a začal hodnotit. Dokud jsem psal pozitivní hodnocení, bylo vše v pořádku. Ale v okamžiku, kdy jsem napsal pár negativních, dotyční se pod tou kritikou málem zhroutili. A to jsem se ještě držel velmi zkrátka. Věděl jsem, že naše slovanská povaha je v kritice a hodnocení mnohem prudší, než jsou Američané zvyklí, takže jsem se doopravdy krotil. I velmi opatrně volená slova berou Američané smrtelně vážně.

Takže, pokud je něco obrovský problém a někdo třeba svoji práci vůbec nezvládá nebo něco neumí, tak se řekne: „It seems to be little problem with this...“. Nebo když víte, že zaměstnanci dělají něco špatně: „You are doing a great job, but...“. V překladu: Děláš všechno skvěle, ale něco malého by bylo třeba vylepšit.

## Postavit firmu na specialitech, nebo obyčejných lidech?

Když jsem začínal podnikat, přečetl jsem v řadě různých knížek, že je třeba zaměstnávat lidi chytřejší nebo schopnější, než jsem já. Teoreticky to zní velmi dobře. Čím chytřejší lidi zaměstnáte, tím úspěšnější vaše firma bude.

V praxi mi to tak ale nikdy nefungovalo. Velmi schopní a chytří lidé nemají důvod se nechat zaměstnat v nějaké malé firmě a pracovat pro někoho, kdo je méně schopný nebo hloupější. Nebo se nechají zaměstnat a po čase přijdou na to, že by mohli takto podnikat sami, a založí si vlastní konkurenční firmu. Případně ještě přeberou nějaké klienty nebo firemní know-how.

Takže když jsem před pěti lety přijel do Las Vegas, rozhodl jsem se na to jít jinak. Mým cílem bylo vytvořit takové podnikání, které nebude postavené na zaměstnávání superschopných a chytrých lidí. Chtěl jsem vytvořit systém, kdy budu moci zaměstnat obyčejné lidi a firma bude fungovat. Rozhodl jsem se

nemít žádné vysoké nároky. Nepočítal jsem s tím, že někdo bude přicházet s nějakými dobrými nápady nebo mi nějak pomůže firmu posunout kupředu.

Každou práci jsem nejdříve zkusil dělat sám, později jsem napsal manuál, jak ji dělat, a někoho ji naučil. Vše jsem navrhl tak jednoduše, jak to jen šlo. Mým cílem bylo rozkouskovat komplexní činnosti na jednoduché úkony. Nad každou činností se zamyslím a přesně najdu co nejefektivnější způsob, jak ji dělat. Na vše mám zavedený takový systém, díky němuž se vůbec nic nestane, pokud nějaký zaměstnanec odejde. Je velmi jednoduché vytrénovat nebo najmout někoho jiného.

Další výhodou je, že nemusím zaměstnávat žádné vysoce kvalifikované lidi, takže i ušetřím na výplatách. Každopádně mi tento systém funguje velmi dobře, alespoň podle zisku, který firma generuje. Ale na druhou stranu vytvořit úplně detailní a fungující systém je opravdu HODNĚ práce! Víím, že co nevymslím do detailů sám, to za mě nikdo jiný neudělá. Přesně to je americký způsob podnikání. Než nadávat na to, že zaměstnanci nejsou dostatečně dobří, je lepší snížit očekávání a vytvořit systém, který funguje s lidmi, kteří jsou k dispozici. Firma je pak celkově silnější a úspěšnější.

## **Budování organizace a řízení lidí**

Osobně jsem měl neuvěřitelnou obavu ze zaměstnávání lidí. Po zkušenostech s podnikáním v ČR jsem byl na 100 % rozhodnutý, že již nikdy (doo-pravdy NIKDY) nebudu nikoho zaměstnávat.

Zažil jsem na vlastní kůži, jaké to je v ČR zaměstnávat lidi. Měl jsem s tím strašně moc starostí. Určitě to bylo způsobeno i mým mládím, kdy jsem začínal podnikat.

Byl jsem přesvědčen, že cokoliv budu dělat, musí to být činnost, k níž nepotřebuji žádné zaměstnance. Teď si ale nedokážu představit, že bych v USA zaměstnance neměl. Kdybych se zatvrdil a trval na svém původním rozhodnutí, tak bych se už nikdy neodhodlal udělat změnu. Každý se bojí rizika, že se znovu spálí, když už jednou prožil nějakou negativní zkušenost. Bylo to hodně rozmýšlení a stresu, než jsem v USA najal prvního člověka (a to ještě zemi, kde jsem pořádně neznal podmínky, jak se podniká, a nevěděl, co mě čeká). A teď si říkám, že jsem se bál téměř zbytečně.

Jsem starší, snad rozumnější, což také hraje určitou roli. Ale je tady ještě něco, co mi velmi výrazně pomohlo. Změna prostředí. V ČR neexistuje dobré prostředí pro vychovávání manažerů.

Omlouvám se, jestli někoho urazím, ale takto to prostě vidím: každý zaměstnanec v ČR má na vše svůj názor. Každý ví, že by vše dokázal dělat lépe. Každý ví, jak co řešit. Lidé nemají rádi návody, neradi uznávají autority, přesné postupy práce a dodržování pravidel...

Ano, v tom je velký rozdíl proti USA.

Manažer v ČR bude řešit spoustu prkotin. Jestli mu lidé vůbec přijdou do práce, nebo budou na nemocenské pár měsíců a přitom třeba ani nejsou nemocní. Jestli zaměstnanci nebudou něco očůrávat a dělat to po svém. V USA toto téměř neexistuje. Ale to jsem odbočil.

Zaměstnanci v USA vás v podstatě navedou do role manažera. Specificky si vyžádají vaše stanovisko na řešení situací ve firmě. Ke každé věci se budete muset vyjádřit. Nestačí mávnout rukou a říct jim, ať si to vyřeší sami. Ne, Američané nejsou kreativní a nebudou si něco dělat sami. Pokud jsou jasná pravidla, pracují. Když pravidla nejsou, klidně pracovat nebudou. A je to chyba vedení, protože pravidla nenastavilo.

Jakmile ale zaměstnanci chápou, jak situace řešíte, tak vaše pravidla dodržují a dále prosazují. Přesné postupy, které jsem zavedl v roce 2002, se dodnes v mé firmě dodržují. Stejná pravidla stále fungují. A to třeba do kanceláře v Las Vegas přijedu jen párkrát za rok.

Jednou se něco zavede a funguje to. Až tady jsem pochopil význam slova ORGANIZACE. Nebo budování organizace. Máte firmu a budujete něco, co má určitá pravidla a kulturu. Manažer stojí v čele a určuje směr vývoje a pravidla. Zaměstnanci na tom staví a organizace roste a funguje! Díky zaměstnancům! Můžete odjet na dovolenou nebo úplně opustit kancelář a firma se nezhroutí. Vše bude pokračovat tak, jak jste to jednou zařídili.

## **Spolupráce s lidmi na dálku**

Ze začátku jsem považoval za obrovskou výhodu pracovat a spolupracovat na dálku. Za dobu, co bydlím v USA, jsem dělal s mnoha lidmi z ČR, Indie, Pákistánu nebo různých měst a států v USA. Byly to desítky různých lidí, kteří pro mě programovali, dělali design, psali texty, vedli účetnictví apod.

Má to své výhody. Našel jsem většinou lidi, kteří pracovali rychleji a levněji než lokální zaměstnanci. Klade to ale obrovské nároky na dobrou komunikaci.

Ubíjející je i čekání na odpovědi (zpoždění e-mailů) nebo čekání na telefonáty (phone tag – vy zavoláte, necháte vzkaz, člověk vám volá zpět a znovu nechá vzkaz a tak... stále dokola).

K tomu se ještě přidá případný časový posun a už se nikdy nespojíte. To, co mohlo být vyřešeno během několika dnů, se najednou vleče týdny. Sice znám pár lidí, které téměř stále vidím na ICQ a jsou k dispozici něco probrat nebo udělat, ale takových je strašně málo (bohužel).

Prostě mám pocit, že práce na dálku strašně ubíjí produktivitu. Že se sice ušetří trochu peněz, ale ve výsledku je to horší než mít tým lidí ve své blízkosti.

## **Jak najít nejlepšího zaměstnance při výběrovém řízení**

Když dám inzerát do novin, tak se mi ozvou na obyčejnou pozici zhruba dvě stovky uchazečů. A to je inzerát, který dám třeba jen do nedělních novin.

Dříve jsem inzerát nechal běžet třeba dva týdny a ozvalo se mi tři sta, čtyři sta lidí. Jen přečíst takové množství životopisů je časově velmi náročné. Uměle omezují počet uchazečů třeba tím, že napíšu co nejvíce detailů, například nabízenou mzdu, jaké jsou požadavky apod. Když zadám obecný inzerát bez detailů, ozve se mi klidně dvojnásobek lidí. Dovedete si představit, jaké je to probírat se tím množstvím odpovědí a ještě v nich najít správného člověka?

Jako podnikatel máte spoustu práce, nemůžete na čtrnáct dnů přestat vše dělat a jen hledat správného zaměstnance. Zkuste všem zavolat, udělat rozhovor a pak vybírat...

Přesně na to používám svůj systém, který popíšu níže. Pro výběr zaměstnanců je potřeba počítat s tím, že i když vyberete toho nejlepšího uchazeče, tak se stejně může stát, že to nebude fungovat. Když s touto variantou počítáte, můžete se dopředu připravit a nebude to problém.

## **Lidé v USA umí velmi dobře prodávat**

Tím „prodávat“ myslím, že umí prodávat sami sebe. Už ve školách se studenti učí, jak absolvovat pohovory nebo jak psát resumé. Na pohovory (v USA se jim říká interview) mi chodí většinou perfektně oblečení lidé, kteří dokážou přesvědčit svým nadšením, perfektním jednáním, výbornými referencemi a úsměvem na tváři.

Hodně často se mi však stalo, že když jsem takového člověka zaměstnal a on pak přišel do práce, tak jsem ho ani nepoznal. Úsměv a nadšení se vytratily v okamžiku, kdy dotyčný začal pracovat. Přístup, že nic není problém, úplně zmizel. Neříkám, že se to stane u každého uchazeče, ale stává se to často.

Lidé se dokonale připravují, než jdou na job interview. Jdou ke kadeřníkovi, oblečou si nejlepší šaty, naučí se perfektní odpovědi – prostě dokážou všechno udělat na jedničku. Během pohovoru je extrémně těžké udělat si o uchazeči přesný obrázek. Proto je potřeba nenechat se oslnit takovým perfektním uchazečem. Je potřeba přesně zjistit, kdo je nejlepší člověk na danou práci.

## Jak tedy vybírám zaměstnance?

Abych předešel výše popsaným problémům, zavedl jsem dobře fungující systém.

Používám několik různých online testů, které ukážou, zda uchazeč splňuje požadovaná kritéria. Mám třeba test na angličtinu (jestli umí správně psát bez chyb). Zkouším, jestli se dokáže orientovat na Internetu a na našem webu (najít odpovědi na otázky a informace). Ověřuji, jestli umí to, co tvrdí, že umí (např. účetnictví, práci na počítači, rychlost psaní apod.). Testy fungují naprosto výborně. Důležité je připravit test podle toho, na jakou práci uchazeče potřebujete. Když potřebujete, aby dělal zákaznickou podporu, pošlete uchazeči otázky, na něž se zákazníci nejčastěji ptají, ať vám uchazeč dá správné odpovědi. To funguje za předpokladu, že odpovědi máte zveřejněny někde na webu. Pomůže vám to poznat, jestli se uchazeč orientuje ve vašich službách a na vašem webu. Je to úplně jednoduchý test, který vám dobře pomůže vybrat správného člověka.

Když uchazeč absolvuje testy, následují dva pohovory. Zabere to více času, ale někdy je obrovský rozdíl, když stejného uchazeče potkáte podruhé. Uchazeč si už nedává tolik pozor a dozvíte se mnohem více než na první schůzce. Také se snažím do rozhodovacího procesu zapojit více lidí. Více názorů = větší šance na výběr správného zaměstnance.

## Definování práce – job description

Definování práce je naprostá nutnost. Je jedno, jestli zaměstnáte někoho na pomocnou nebo manažerskou pozici. Všichni totiž musí přesně vědět, co se od nich očekává. Jinak to nefunguje.

Problém je, že když firma začíná, nikdo pořádně neví, co má dělat. Ale na tom se musí zapracovat a vymyslet to co nejdříve. Začínající podnikatel si může myslet, že když bude zaměstnanec hodně motivovaný, problémy nebude mít. To ale nemusí být pravda. Vezměte si jednoduchý příklad třeba v tom, že chci mít kanceláře v pěkném a čistém stavu. Zde se projeví obrovský problém s kulturními rozdíly. To, co pro jednoho člověka znamená čisté, může pro jiného zaměstnance znamenat špinavé.

Třeba McDonald's – kdyby nechali na zaměstnancích, ať uklízí záchody, jen když se jim zdají špinavé, tak by každý mohl toalety uklízet úplně někdy jindy. Jeden by to dělal každých deset minut a druhý jednou denně. Znamená to, že zaměstnanec, co uklízí jednou za den, není dostatečně motivovaný?

Může to být ten nejmotivovanější člověk, který je pouze přesvědčen, že záchody jsou skutečně čisté a že firmě pomůže tím, že bude zrovna dělat něco jiného. Právě toto je problém managementu, protože neexistuje jasná definice. Když se řekne, že se záchody musí uklízet každých dvacet minut a poté se za-

městnanec musí podepsat na papír vedle dveří, každý přesně ví, co se očekává, a funguje to.

Takto to funguje úplně se vším. Moje problémy se zaměstnanci byly většinou způsobeny tím, že jsem nebyl schopen přesně definovat, co chci. Čekal jsem, že udělají vše dobře. Že mně budou pomáhat budovat firmu. Ale správně jsem měl dát přesně do popisu práce, co po nich chci.

Můj office manager v Las Vegas ví přesně, jak často má co kontrolovat. Jak často kontrolovat, kolik je peněz v pokladně, jak často jít do banky, jak často kontrolovat výsledky a zaměstnance. Ví, nad čím má přemýšlet, aby firma fungovala lépe, jak zkrátit rychlost odpovídání na telefon y a e-mail y.

Definuji jasné cíle. Např. odpovědět na e-mail do pěti minut a na vzkaz na telefonu nejpozději do hodiny. Jak zvýšit prodeje – třeba tím, že každé dva měsíce musíme představit novou službu apod. A funguje to výborně, protože oba víme, co se očekává.

Toto je extrémně důležité a pevně tomu věřím. Můžete mít perfektně fungující firmu, která bude dosahovat výborného zisku, jen díky tomu, že budete přesně vědět, co od koho očekáváte. Takže znovu musím říct, že většina problémů jsou problémy managementu, který neví, co chce. Rozhodně není řešení všem přidat peníze nebo hledat, jak ze zaměstnanců udělat partnery.

Ono by bylo naprosto perfektní zaměstnat velmi chytré lidi, at' všechno řídí sami, a mně by se jen hrnul zisk. Ale to je strašně naivní. Když je někdo tak schopný, že se dokáže o všechno postarat, tak nemá jediný důvod pracovat pro mě a může podnikat sám na sebe. Přístup ke kapitálu je v USA velmi jednoduchý. Nedostatek je však lidí, kteří dokážou firmy úspěšně řídit. Řídit, to znamená vymyslet dobrý systém a organizaci, v níž každý ví, co má dělat a co se od něho očekává. A tento systém produkuje slušný zisk.

Lidí, co to umí, je hodně málo. Proto vidíte tak závratné výplaty různých CEO nebo majitelů firem, kteří to dokáží.

## Pracovití Američané

Jeden můj kamarád se nedávno po mnoha letech strávených v USA přestěhoval zpět do ČR. Byl na nějaké party a došla řeč na porovnávání USA a ČR. Tématem bylo, jak moc se pracuje v Česku v porovnání s Amerikou. Můj kamarád řekl svým známým, že v Americe se fakt maká a lidé jsou zvyklí pracovat o hodně více než v ČR. Poté mi volal, že na něho byli čeští známí velice naštvaní, že si dovolil říci, že v Česku se tak tvrdě nepracuje.

Já mám podobnou zkušenost, když přijedu do ČR a bavím se s příbuznými. Ti mají často pocit, že žijí v USA na trvalé celoroční dovolené. Nebo si myslí, že starší lidé v USA vypadají často mladě kvůli tomu, že se v USA zas tak moc nepracuje. A lidé v ČR jsou sedření, tak vypadají staře.

Moje zkušenost je, že v USA jsou lidé více motivovaní. I obyčejní zaměstnanci, kteří neberou žádné zázračné peníze, jsou ochotni naplno využít každou minutu pracovní doby. Z vlastní zkušenosti nikoho nemusím do práce nutit. Když je potřeba zůstat déle v práci a něco dokončit, většina lidí zůstává v práci automaticky. Pracovní morálka je hodně vysoká.

Ještě extrémněji to je vidět u malých firem. Nechával jsem si třeba instalovat síť v kanceláři. Firmy pracují přes víkendy a ještě v devět večer nechtějí skončit. Znaří hodnotu peněz a času. Snaží se stihnout co nejvíce práce v co nejkratším čase. Pro mě je dobré, když někdo pracuje bez požadavků na nějaké příplatky tak rychle, protože pak i já dokážu plnit své úkoly velmi rychle. V Americe panuje atmosféra „všechno jde“.

## **Každý se snaží být „Team Player“**

Být Team Player je strašně důležitá věc, když pracujete pro jakoukoliv americkou firmu. Znamená to, že nemůžete nahlas něco kritizovat nebo být negativní. Např. nemůžete někomu říct, že si myslíte, že třeba šéf má nějaký blbý nápad, nebo nadávat na práci.

Když vám šéf řekne, ať se zhostíte nějakého nového úkolu, nesmíte hledat problém, ale vezměte to jako příležitost. I když se vám ve skutečnosti tu věc dělat nechce.

S tímto konceptem mám zkušenosti v obou směrech. Když jsem začínal jako realitní agent, pracoval jsem pro firmu Century 21 (každý agent v Nevadě musí nejdříve dva roky pracovat pro jinou společnost, než může dostat vlastní brokerskou licenci a založit si svoji firmu). V této realitní společnosti jsem párkrát nahlas řekl, že si myslím, že to, co nás učí, nedává smysl. Ředitel si mě zavolal na kobereček a řekl, že nejsem team player a měl bych jít raději někam jinam (vyhodili mě).

Druhá zkušenost je s mými zaměstnanci. Udělám třeba schůzi a navrhnu nějakou úplnou blbost. A všichni mi nadšeně přitakají, že to je dobrý nápad. Mám z toho legraci a takto je čas od času zkouším. Všichni se snaží být ti pozitivní. Má to i své výhody. Někdy je fakt potřeba, aby někdo udělal nějakou práci, kterou nikdo nechce dělat. Alespoň se nemusím dívat na nějaké naštvané obličeje – každý je zvyklý s nadšením úkoly přijmout. Osobně dávám přednost, když se na každý úkol někdo sám nabídne. Většinou to tak u mě ve firmě fun-

guje. Pro amerického šéfa vytváří tato pozitivní atmosféra velmi dobré pracovní prostředí.

## Vše se musí měřit, aby se odstranil B.S. faktor

Jedna důležitá věc, kterou jsem se v USA naučil, je, že vše se musí nějakým způsobem měřit. Když mám třeba pocit, že nějaký zaměstnanec málo pracuje, musím přesně (NAPROSTO PŘESNĚ) dokázat definovat, co a jak musí dělat. To vyjádření musí být v číslech, ne abstraktních slovech. Když se mi to takto podaří, je téměř zajištěné, že to bude dokonale fungovat.

U kancelářské práce není takové měření vždy úplně jednoduché. Sám jsem se musel naučit co a jak definovat. Většinou každou práci zkusím dělat sám, přičemž měřím, kolik času mi činnost zabere. Např. jak dlouho trvá vyřídit jednu objednávku, jak dlouho trvá vložit do systému padesát nových dopisů, co přišlo pro mail forwarding klienty, jak dlouho trvá zajet na Secretary of State kanceláři pro vyřízení objednávek, jak dlouho by se měl vyřizovat jeden telefonát, kolik lidí nám denně zavolá, prostě všechno se musí nějak spočítat a definovat.

Když se takto vytvoří koncept a pravidla, američtí zaměstnanci se jich téměř dokonale drží. Když ale pravidla nemáte, vždy dostanete nějakou výmluvu, proč něco trvalo déle nebo to nebylo vůbec udělané. Američani totiž JSOU schopni dodržovat systém. Je to jen na tom, aby se ta pravidla vytvořila a byla reálná.

Takže v mé firmě každý přesně ví, co je od něho očekáváno. Kolik práce musí vyřídit. Dokonce mám software, který mi ukazuje produktivitu každého člověka. Nemusím vůbec být v kanceláři, a přesto v našem online systému snadno zkontroluji, kdo udělal kolik práce. Každý týden pošlu ohodnocení zaměstnanci týdne veřejnou pochvalu, že byl nejvíce produktivní. Věřte tomu, že se jim to líbí – že ví, kdo má největší zásluhy a nejvíce pracuje. Dokonce to vytváří atmosféru, kdy se najednou všichni více snaží, a když náhodou zapomenou poslat e-mail, kdo byl nejlepší, tak mě ještě upomínají, ať to udělám!

A co tedy vlastně znamená ten B.S. faktor? B.S. je zkratka pro Bull Shit. Když vám někdo vykládá nějaké nesmysly a výmluvy a vy mu chcete říct slušně, že to je fakt nesmysl, tak řeknete, že to je B. S. A cílem je mít toho B.S. ve firmě co nejméně. Proto je dobré business postavit na reálných základech a na systému, který vám ukáže, jak co funguje.



## Jak poznám, jestli zaměstnanec skutečně pracuje?

Mám pobočky v různých městech USA (Las Vegas, Los Angeles a Memphis) a ne vždy můžu osobně kontrolovat, kdo jak pracuje.

Když jsem rozjížděl pobočku v Memphisu, musel jsem vyhodit svého prvního zaměstnance, kterého jsem tam najal. Zjistil jsem, že buď nedělá, nebo si hrozně špatně organizuje práci. Ono je na dálku velmi těžké zjistit, jak zaměstnanci skutečně pracují. Dost lidí dokáže předstírat, že jsou strašně zaneprázdnění, ale přitom dělají velmi málo práce. A podle výsledků (splněných úkolů a udělané práce) se to nedá vždy přesně posoudit. Některá práce je více komplikovaná a jiná méně. Vždy mohou nastat okolnosti, proč něco trvalo déle, než je normální.

O to více mám rád, když se některá práce dá naprosto spolehlivě ověřit. A ideální je, když na to již existují nějaké pomůcky. Zrovna takto to funguje třeba u účetnictví (nebo vkládání transakcí pro účetnictví – bookkeeping).

Když si v USA založíte a provozujete firmu, budete muset vést účetnictví. Asi nejpopulárnějším účetním programem je QuickBooks. Existuje i jedna verze, která nabízí super funkci, o níž chci napsat. Jedná se QuickBooks Online Edition, co se neinstaluje na počítač, ale nalogujete se k ní odkudkoliv přes Internet. Stejně jako vy se můžou nalogovat vaši zaměstnanci nebo účetní a všichni můžou na stejném účetnictví pracovat ve stejný okamžik.

Je tam i funkce umožňující u každé transakce zkontrolovat, kdo ji vytvořil a kdo v ní dělal jaké změny. Právě to je perfektní způsob, jak poznat, kdo práci rozumí a kdo dělá chyby. Dále je tam funkce ACTIVITY LOG. Díky ní vidíte, kdo jak pracuje, kdy se přihlásil, kdy vložil jaké transakce a jak dlouho mu to všechno trvalo.

U mého zaměstnance Brandona jsem měl podezření, že nepracuje zrovna ideálně. Pořád mi ale tvrdil, jak tvrdě pracuje a všechno dělá pro můj prospěch. Tak jsem se rozhodl mu zadat vkládání transakcí pro bookkeeping. Rekl jsem mu, ať nic jiného nedělá. Následujících pár dnů jsem přes QuickBooks kontroloval, jak na tom pracuje. Koncem týdne mi došla trpělivost, když jsem viděl, že na QuickBooks dělal jen zhruba půl hodiny. Zavolał jsem mu a ptal se na vysvětlení, co dělal další tři a půl hodiny. Na to začal vykládat nějaké výmluvy a pořádně se nedokázal vyjádřit, co vlastně dělal.

Takže jsem ho vyhodil a najal někoho jiného. Nemám totiž čas někoho takto kontrolovat. Dělánku to jen namátkově nebo na začátku, abych zjistil, jakou má kdo pracovní morálku. A na to je práce s účetnictvím naprosto ideální, protože je jasné vidět, kolik času činnost zabrala.

Novým zaměstnancům je nejlepší zadat takovou práci, která jde velmi dobře měřit. Takto si prověříte, zda má zaměstnanec dobrou pracovní morálku. Když ji nemá, doporučuji ho co nejrychleji vyhodit, protože se to nezlepší.

## Všechno špatné je k něčemu dobré

Z vlastní zkušenosti musím říci, že vše špatné je vždy k něčemu dobré. Kdykoliv ekonomové vyhlásí, že je Amerika v ekonomické krizi, vím, že situace přinese také pozitiva. Například stoupne nezaměstnanost. To je asi problém pro spoustu lidí, ale pro mě jako zaměstnavatele to vůbec není špatné. Když podám inzerát, že hledám zaměstnance, hlásí se mi mnohem více lidí. Nejde jenom o to, že se hlásí více lidí. Zároveň vidím mnohem kvalifikovanější zájemce o práci. Najednou je radost dělat pohovory.

V dobách, kdy ekonomika šlape a nezaměstnanost je malá, je to hodně frustrující. Udělám pohovory. Z dvaceti lidí si vyberu tři nejlepší. Když jim zavolám, dva mi řeknou, že si už našli jinou a lépe placenou práci. A ten poslední, kterého najmu, mi pak za dva týdny odejde (v době kdy prošel tréninkem), protože dostal lepší nabídku.

V době ekonomické krize je to obráceně. Vyberu si tři nejlepší lidi. Jednoho zaměstnám. Za týden vidím, že to není úplně ideální, a ti druzí dva stále ještě nenašli žádnou práci a jsou ochotni okamžitě pracovat.

## Jak se najímají zaměstnanci v Las Vegas

Las Vegas je město s velmi tvrdým kapitalismem. Žije se tam a pracuje čtyřicet hodin denně, sedm dnů v týdnu. Téměř není poznat rozdíl mezi víkendem a pracovním dnem. V Las Vegas se dají vydělat slušné peníze, ale nic není zadarmo. Panuje tam tvrdý kapitalismus. Asi mnohem tvrdší než ve většině jiných měst v USA.

Chci se rozepsat o tom, jak se v Las Vegas najímají noví zaměstnanci. Takovou praxi zavedla velká kasina. Větší kasina mají zhruba deset až patnáct tisíc zaměstnanců. Když se otevírá nové kasino, je potřeba najmout obrovské množství lidí. Sami ale víte, jaká je realita. Ať vybíráte sebelépe, vždycky se stane, že někdo po pár dnech nebo týdnech odejde jinam. Někoho vyhodit musíte, protože nepracuje dobře. Kdyby takto zmizela polovina lidí, mohli by kasino rovnou zavřít. Jak to tedy vyřešit?

Kasina najmou vždy dva lidi na každou pozici. Po pár týdnech buď jeden z nich sám odejde, nebo jednoho vyhodí. Firmy si tak mohou vybrat lepšího zaměstnance. Ti v podstatě mezi sebou soutěží a snaží se dokázat, že právě oni jsou větším přínosem pro firmu.

Musím se přiznat, že jsem u sebe ve firmě zavedl stejný systém. Obzvláště v době, kdy by odchod potřebného zaměstnance moji firmu ohrozil. V době růstu se nahrne tolik práce, že se to už nedá zvládat. Najmete tedy nového člověka, trávíte čas jeho trénováním, odkládáte kvůli němu jinou práci – a

on vám najedou odejde. V tu chvíli je to katastrofa. Proto v takových situacích na každou pozici najmeme dva lidi. Pak si buď vybereme toho lepšího, nebo jeden z nich odejde, protože se mu třeba u nás nelíbí. Je to hodně drsné, ale zaměstnanci to berou. Není to nic neobvyklého. Když najdeme dva velmi dobré lidi, snažím se udržet oba dva.

## **Zaměstnanci a motivace z delegování odpovědnosti**

Mám několik osvědčených tipů, jak motivovat zaměstnance. Nechci se chlubit, ale lidé u mě dělají opravdu rádi. Na americké poměry u mě zůstávají velmi dlouho.

### **Možnost dělat práci samostatně**

Nového zaměstnance naučím to, co chci, aby dělal. Na vše se snažím mít systém, aby byla zachována úroveň kvality podle mých představ. Např. jak rychle odpovídat na e-maily, jak rychle vyřizovat objednávky, jak přesně řešit stížnosti a jiné situace.

Ale jakmile je to naučím, nechci už kontrolovat každou maličkost a stát někomu za zády. Sleduji celkové výsledky, efektivitu práce a spokojenost zákazníků. Jdu třeba i do takového extrému, že i téměř nového zaměstnance (čerstvě zaučeného) nechám úplně samostatně a bez kontroly pracovat (třeba vůbec nejsem v kanceláři). Čím více má zaměstnanec pokušení a příležitost nic nedělat, tím rychleji se ukáže, jestli má disciplínu pracovat. Správnému člověku se toto velmi líbí a oceňuje to. Pro mě je to nejrychlejší způsob, jak zjistit, jestli bude spolupráce dlouhodobě fungovat.

Takový zaměstnanec mi obvykle řekne, jak rád u mě pracuje. Že to je poprvé, kdy mu nestojí pořád někdo za zadkem a nediktuje mu, kdy smí jít na záchod, nebo nesleduje každý jeho krok (což hodně amerických firem velmi rádo dělá). Spokojenost je pak na obou stranách.

### **Delegování odpovědnosti**

Protože často cestuji a nerad se váži na práci v kanceláři, jsem doslova donucen delegovat všechny možné odpovědnosti, které bych normálně dělal sám. Potřebuji, aby má firma fungovala, i když nejsem k dispozici, protože na dovolených nechci řešit pracovní problémy.

Delegování je asi to nejtěžší pro každého podnikatele. Majitel firmy chce dělat spoustu činností buď ze setrvačnosti, protože ho to baví, nebo si

myslí, že všechno dělá nejlépe. Ale když jedete na dlouhou dobu pryč, nezbude vám nic jiného než většinu činností nadelegovat.

Dovolená je k tomu dobrá příležitost. Samozřejmě jakmile jednou někomu práci předám, tak už to tak zůstane, i když se vrátím. Zaměstnanci vždy úplně ožijí, když vidí, že mají příležitost v podstatě celý business řídit sami. Je to pro ně obrovská motivace. Vkládám do nich zároveň obrovskou důvěru a cítím, že ta důvěra je odměněna jejich motivací.

## **Změny, výpovědi a vyhazovy**

Když někoho vyhodím, ostatní zaměstnanci hned dělají lépe a mají větší chuť do práce. Obzvláště, když vidí, že dotyčný byl vyhozen spravedlivě (protože třeba dělal špatně a flákal se).

Také různé změny motivují. Když moje manažerka odešla z Las Vegas do Memphisu, jiná zaměstnankyně převzala její pozici. Tyto změny působí pro firmu velmi prospěšně. Lidé vidí, že jsou příležitosti k jejich růstu, a každého práce více baví.

## **Motivování zaměstnanců podílem na zisku**

Nedávno na mě začala Amy hodně naléhat, že jí musím zvednout výplatu. Amy byla moje pracovnice dělající customer support (odpovídat na telefonáty, e-maily a vyřizovat objednávky) pro moje podnikání s koly – XYZBikes.com.

Tak jsem si vzpomněl, kolikrát v různých diskuzích zaznělo, jak je potřeba mít kvalitní lidi a že je nutné je motivovat – nejlépe podílem na zisku nebo nějakým spoluvlastnictvím.

Možná jste si již všimli, že s tímto názorem moc nesouhlasím. V teorii to zní fantasticky. Dříve jsem si také naivně myslel, že každý, kdo bude mít podíl na zisku, bude mít stejnou motivaci dosáhnout úspěchu, jako mám já. V praxi jsem zjistil, že většina lidí taková není.

Amy měla perfektní motivaci na úspěchu (píšu měla, protože už se mnou nepracuje). Dostávala peníze z každého prodaného kola. Byla to pro ni práce na poloviční úvazek (part time), pravděpodobně tak na dvě, tři hodiny denně. Každý den práce spočíval ve vyřízení deseti až patnácti e-mailů a deseti až patnácti telefonátů. Poslat objednávky zabralo asi pět minut.

V létě se prodávalo kol hodně, takže si vydělala slušně. Jenže přišel podzim a prodeje jsou dole. Až začne vánoční sezóna, očekávám na základě zkušeností, že prodeje budou oproti největší letní špičce dvojnásobné.

Jenže Amy za mnou přišla, že má teď málo peněz a že čekala, že bude mít více. Upozornil jsem ji, že vánoční sezóna je těsně před námi. A že budou znovu výborné prodeje. Teď můžeme využít volný čas a vymyslet něco, co nám pomůže získat další objednávky. Někdy stačí poslat pár e-mailů nebo zkusit něco nového v marketingu. Amy to ale cítila tak, že když teď dostává málo peněz, žádnou práci navíc dělat nebude.

To je typický příklad, který mám z vlastní zkušenosti, když jsem nabídl podíl na zisku zaměstnancům.

Když jde všechno dobře a díky vnějším okolnostem (sezóna, dobré ekonomické podmínky, dobrý business model) se prodejům daří, je úplně každý spokojený. Ale jakmile dojde k sebemenšímu poklesu, tak to jsou zaměstnanci, kdo nejrychleji opouští loď.

Paradoxní je, že jsem Amy přesně řekl, jaké mám prodeje, než jsme se na naší spolupráci domluvili. Seznámil jsem ji s tím, že prodám minimálně sto kol měsíčně a v dobrých měsících ještě mnohonásobně více. Když jsme spolu začali dělat, tak šly prodeje zrovna nahoru. Ale po skončení letní sezóny nastal pokles. Stále však prodáváme více než to minimum, jaké jsem prezentoval na začátku naší spolupráce. Ale byl tam ten pokles a Amy to neunesla dobře.

Hodně lidí nevidí ani kousek dopředu. V tomto je obrovský rozdíl mezi zaměstnancem a podnikatelem. Podnikatel ví, že dostane přesně, co si zaslouží. Buď hodně, když se všemu daří, nebo málo, když se nedaří. Ale s tím se musí naučit žít a dělat vše pro to, aby se znovu začalo dařit. Nelze to vzdát jen proto, že zrovna klesají objednávky.

## **Zaměstnanci v USA nejezdí na dovolenou**

Mám zaměstnance, kteří pro mě pracují v podstatě od začátku, když jsem v roce 2003 otevřel v Las Vegas kancelář, a ještě si nevybrali ani týden dovolené v kuse!

Není to tak, že bych jim zakázal si dovolenou vybrat. Přestože už na ni mají nárok, tak nikam nejezdí. Většinou si vezmou samostatné dny kolem svátků nebo když chtějí někam jet na prodloužený víkend. Ale nikdo neodjede pryč třeba na týden nebo na čtrnáct dnů.

Již několikrát jsem jim říkal, ať si něco naplánují a jedou pryč. Pokud si dovolenou vybírají po dnech nebo dokonce hodinách, nikdy si pořádně neodpočinou. Já ale chci, aby byli odpočinutí, a tím i produktivní.

Mám pracovníci, která si každý týden nebo jednou za čtrnáct dnů vybere vždy jen pár hodin, když chce jít dříve domů nebo jde k lékaři (pokud jste

v USA nemocní, tak za to zapláceno nedostanete). A každý rok takto vyčerpá úplně celou dovolenou.

Jen pro informaci, jak to v USA funguje s dovolenou. První rok v USA dovolenou žádný zaměstnanec nemá. Je to taková zvyklost, neznám firmu, co by dovolenou dávala během prvních dvanácti měsíců zaměstnání. Ale hned po dvanácti měsících práce mají zaměstnanci většinou nárok na jeden týden dovolené a po dvou letech na dva týdny. Více dovolené je výjimka. Ze zákona není na dovolenou žádný nárok! Záleží jen na libovůli každé firmy, jak si to zavede.

Lidem to takto připadá naprosto normální a nikdo si na nic nestěžuje. Co si o tom myslíte? Chtěli byste v takovém kapitalismu pracovat? Pravděpodobně ne. Ale pro podnikatele je to výborné prostředí.

## **401(k) důchodové spoření a jak si v USA udržet zaměstnance**

V USA stačí pracovat pouze deset let za celý život a máte nárok na důchod (až vám bude pětadesát let). Nemusíte mít ani americké občanství. Stačí, když jste tady legálně zaměstnaní, popřípadě pracujete pro vlastní firmu jako zaměstnanec. Ale ten důchod není nijak zázračně velký, takže většina lidí přemýšlí, jak se na stáří zaopatřit. Hodně lidí investuje do akcií nebo do nemovitostí. Kromě toho existují různé důchodové spořicí plány s daňovými výhodami.

Jedním z nich je tzv. 401(k). Zaměstnanci se z výplaty odečte částka, kterou chce spořit, a přidá se na speciální účet. Z této částky se neplatí žádné daně. Dejme tomu, že zaměstnanec vydělá \$ 50 000, z toho \$ 10 000 posílá na spořicí účet 401(k). Daně ze mzdy pak zaplatí pouze z \$ 40 000.

Každý zaměstnanec si může rozhodnout, jak chce tyto peníze dále investovat (např. má na výběr různé mutual funds apod.). Veškeré zisky (úroky, dividendy) nepodléhají daním, takže v dlouhodobém výhledu tato investice narůstá rychleji.

401(k) má další výhody. Zaměstnavatel přes něj může vyplácet třeba podíl na zisku (také před zdaněním). Zaměstnavatel i zaměstnanec ušetří na daních. Pro zaměstnavatele to je, jako by platil bonus k výplatě, ale s rozdílem, že z něho neodvádí žádné daně. Zaměstnanec také neplatí žádné daně z příjmů.

Zaměstnavatel může navíc nastavit různá pravidla pro podíl na zisku. Např. pracovník dostane \$ 10 000 jako podíl na zisku. Když však odejde (nebo je vyhozen) během dvou let, může si odnést třeba jen \$ 2 000, po třech letech mu zůstanou \$ 3 000, a když vydrží pracovat ve firmě sedm let, zůstane mu celá částka. Tohle je něco, co pomáhá udržet lidi ve firmě. Často mají na svém 401(k) účtu docela dost peněz. A ví, že když odejdou, přijdou o ně.

401(k) také pomáhá přitáhnout dobré pracovníky. Je to výborný tzv. benefit, na který se zaměstnanci dívají, a ocení společnost, která ho nabízí.

Mám ve firmě zavedený stejný systém na podíly na zisku a ještě přispívám zaměstnancům na spoření. Když se zaměstnanec rozhodne, že bude spořit třeba \$ 100 z každé výplaty, moje firma mu přidá dalších \$ 100 (podobně to má v USA hodně firem).

Dříve bylo 401(k) dostupné jen pro velké společnosti, ale nyní si ho může založit i malá firma.

## **Jak funguje podpora v nezaměstnanosti v USA?**

Jen pro zajímavost, jak funguje podpora v nezaměstnanosti v USA. V každém státě to funguje trošičku jinak, ale princip je stejný. Uvedu příklad z Nevady.

Každá nově založená firma musí platit několik procent z celkového objemu všech výplat do fondu na podporu v nezaměstnanosti. Z tohoto fondu se platí podpora nezaměstnaným. Funguje to docela spravedlivě, protože vaše firma nedoplácí na jiné firmy. Podpora se počítá pro každou firmu zvlášť podle toho, kolik do fondu přispěla a kolik se již vyčerpalo na její bývalé zaměstnance.

Když totiž zaměstnance zbytečně nevyhazujete a není moc požadavků na podporu, tak se snižuje procento, jaké musí firma do fondu odvádět. Každý rok se přepočítá, kolik jste do fondu poslali, kolik bývalých zaměstnanců požádalo o podporu a kolik se jim na podpoře vyplatilo.

Mně před pár lety snížili tento poplatek na úplně nejnižší sazbu – pouze 0,25 %. Minulý rok jsem musel pár lidí vyhodit, takže letos platíme 1,05 %. Když letos odvedeme dostatek peněz do rezervy a nebude další požadavek na vyplácení podpory, tak mi příští rok tento poplatek zase sníží.

Jak to funguje pro zaměstnance? Když se někdo rozhodne odejít sám, podporu nedostane. Firmě se tedy nevyplatí vyhodit zaměstnance, který u ní dělat nechce.

Přesně tohle bylo v jedné komedii. Šéf si léčil komplexy tím, že když nějaký zaměstnanec chtěl odejít, řekl mu, že je vyhozen. A pak se hádali, jestli odešel, nebo dostal výpověď.

Pokud někoho skutečně vyhodíte (je jedno z jakého důvodu), má na podporu nárok.

# Kulturní rozdíly, život v USA

## Český Honza a americký John

Když jsem přijel do Ameriky, jmenoval jsem se Jan, ale z praktických důvodů se ze mě stal John. Jan je totiž jméno pro ženu. V Americe je velmi neobvyklé, aby se muž jmenoval Jan. Přišel jsem na to tak, že mi začaly chodit různé dopisy s oslovením Ms. Jan Vanhara. Když jsem volal do banky nebo na úřad, tak se jim zdálo podezřelé, že mužský hlas tvrdí, že se jmenuje Jan. Stálo mě to spoustu vysvětlování navíc, musel jsem ukazovat řidičák pro identifikaci častěji, než bych chtěl, a mně se tím nechtělo procházet. Bylo jednodušší se přejmenovat na Johna. Od té doby, co jsem John, se již nikdo ničemu nediví.

Když jsem studoval vysokou školu v Čechách, tak mně spolužáci stejně říkali Johnny, takže poamerikanizovat své jméno pro mě nebyl žádný problém. V Americe se přistupuje k tomu, jaké kdo používá jméno, velmi volně. Řada lidí používá jiná jména, aniž by si je legálně změnili. Zaměstnal jsem novou zaměstnankyni, která se jmenovala Mary. A hned mi řekla, že chce, abychom ji oslovovali Sheilah. Od té doby jsme jí říkali Sheilah a také to tak všude psali. Dokonce lze dát jiné jméno i na některé oficiální dokumenty. Moje brokerská realitní licence je pod jménem John Vanhara. Stačilo na formulář připsat, že chci změnit na licenci jméno. Zaznamenali si to, a tím to bylo vyřešené.

## Kulturní rozdíly u Američanů a Čechů

Jedna z věcí, na kterou jsem si v Americe nějakou dobu zvykal, byly kulturní rozdíly, význam určitých slov nebo způsob jednání.

Třeba v Americe slovo „OK“ neznamená nějaký velký souhlas. Když někomu něco navrhnete nebo nabídnete obchod či spolupráci, tak dotyčný vám slovy OK pouze potvrdí, že bere na vědomí, co říkáte. Neznamená to „ANO“. Může to klidně znamenat „NE“.

Když se někoho zeptáte, jak se má, a on odpoví OK, tak to neznamená, že se má dobře. Je to skoro, jako by řekl „nic moc“. Po americku je potřeba na otázku „How are you?“ odpovědět „GREAT!“ (skvěle), nebo „GOOD!“.

Američani také neradi říkají „NE“. Je to negativní, takže hodně často raději najdou způsob, jak vám říci NE nějakým pozitivním způsobem.

Je to na vás, aby vám došlo, co odpověď znamená. Je třeba považované za slušnější něco ignorovat, nebo najít nějakou výmluvu než rovnou říci NE. Např. chci, aby nějaký zaměstnanec přišel v sobotu do práce (já tohle nikdy ne-



chci, ale je to příklad). Zeptám se ho, jestli může přijít, a on mi určitě neodpoví NE.

Kdyby totiž řekl NE, bylo by to považováno za hodně velkou drzost. Jde o to, že to pak vypadá, že zaměstnanec do práce přijít nechce. Ale on přijít chce (aspoň to tak musí vypadat), pouze se vyskytla situace, která mu to zne-možnila. Musí prostě ukázat, že hodlá přijít, a později si najde nějakou výmluvu. A zaměstnavatel se na něho nebude zlobit. Obzvlášť, když je ta výmluva hodně dobrá. Prostě se takové situace stávají, tak proč se na někoho zlobit, když se přijít snažil, jen mu to nevyšlo.

Stejně to funguje v businessu. Jestliže za mnou někdo přijde s nějakým návrhem, který se mi vůbec nelíbí, neřeknu naplno, že to je blbost. V Americe řeknete, že to je „INTERESTING“. Znamená to ale, že to je zajímavé? Spíše očekávejte, že se žádný obchod neuzavře.

Odpověď je také žádná odpověď. Divíte se, proč vám nějaký partner přestal odpovídat na e-maily? Je to způsob, jak vám říci, že se mu nabídka nelíbí. Nebude se s vámi hádat nebo argumentovat. To je neslušnost. Prostě vás ig-no-ruje. Je to považováno za slušnější. Zkuste mu poslat lepší nabídku a uvidíte, že se najednou ozve a nadšeně se s vámi bude bavit, jako by se nic nestalo.

Také je neslušné nechávat více vzkazů na záznamníku nebo posílat opakovaně e-maily. Tím, že někoho budete bombardovat zprávami, si příliš ne-pomůžete, když s vámi nechce spolupracovat (nebo od vás něco koupit). Spíše si uškodíte a kompletně si zavřete dveře. Když neuděláme business dneska, tak ho třeba uděláme zítra. Čím méně konfliktů, tím lépe; slušné jednání je velmi důležité.

Mé rady berte s rezervou. Nemusí platit vždy a za všech okolností. Ale jsou to postřehy získané po letech života v USA.

## Myšlení do budoucnosti

Když jsem přijel do Ameriky, měl jsem pocit, že Američané strašně utrácení peníze za blbosti. A myslel jsem si, jak jsou Češi opatrní a šetřiví, že máme mnohem lepší finanční disciplínu a dokážeme lépe hospodařit. Teď po letech strávených v USA se na to dívám trochu jinak.

To, že Američané utrácení, je pravda, ale na druhou stranu, Američané jsou zvyklí se o sebe postarat do budoucna.

Nespoléhají se na stát, vládu, důchody, podporu v nezaměstnanosti nebo rodinu. Každý se musí postarat sám o sebe. Rodina, která by mohla teore-ticky pomoci, je zřídka nablízku. V USA je obvyklé stěhovat se často a da-leko za prací. Když se člověk dostane do problémů, nemá v okolí nikoho, na koho by se mohl spolehnout.

To samé platí o důchodu. Produktivní čas života se v Americe věnuje vydělání dostatku peněz na důchod. Každý to ví; dokud může pracovat (je zdravý a má energii), musí myslet i na budoucnost. Nesmí vydělávat jen na okamžitou spotřebu.

Téměř každý člověk v USA se snaží investovat. Ať už do akcií, mutual funds, nemovitostí, připojištění k důchodu 401(k) nebo do čehokoliv jiného.

Samozřejmě se to nedá generalizovat na úplně každého člověka, ale v porovnání s ČR je v přístupu obrovský rozdíl.

I na mě padl po příjezdu do USA pocit odpovědnosti a dal jsem si cíl maximálně se zabezpečit do budoucnosti. Kdyby se cokoliv stalo a nemohl bych pracovat, chci mít stejný životní styl, jako když pracuji. Chci mít jistotu, že i kdybych byl hodně nemocný, nebudu muset přemýšlet, kde sehnat peníze. Chci vědět, že můj život je maximálně zabezpečený, i když cokoliv zkrachuje (trh s akciemi, trh s nemovitostmi apod.).

Nejde o to mít dostatek. Chce to mít více než dostatek. Nejlépe trojnásobné rezervy.

Mám pocit, že mám starosti z věcí, na které lidi v ČR téměř nemyslí. Jako by v ČR existovala větší jistota, že dokud je na jídlo, tak se nic neděje a vše se nějak vyřeší. Možná to lidem připadá až zbytečné se takto strachovat. Ale tady v USA vím, že se můžu spoléhat pouze sám na sebe.

Funguje to tady jinak a přináší to i výhody. Čím více jsem finančně zabezpečen, tím mám větší svobodu. Můžu kdykoliv změnit profesi, úplně přestat pracovat nebo se přestěhovat kamkoliv, kde chci bydlet. Můžu dělat jen to, co chci, namísto toho, co nejvíce vydělá.

## Jak na angličtinu?

Jsou dost velké rozdíly mezi britskou a americkou angličtinou. Stačí, když některá slova řeknete s britskou výslovností, a lidé vám budou mnohem méně rozumět. To platí i pro rodilé Američany, třeba ty trochu méně zcestovalé nebo vzdělané, kteří také často pořádně nerozumí Britům nebo Australanům kvůli jinému přízvuku nebo jiným slovíčkům.

Když jsem přijel do Ameriky, tak jsem si myslel, že umím anglicky docela dobře. Když jsem někomu psal e-mail, tak jsme se vždycky nějak domluvili. Jakmile ale došlo na komunikaci přes telefon, tak to byl obrovský problém. Prostě jsem nerozuměl, co mi říkají.

Jedno z prvních podnikání, při kterém jsem byl nucen jednat se zákazníky přes telefon, bylo focení domů, které jsem dělal v rámci businessu

s realitami. Zavolal mi agent a řekl mi, kde se se mnou chce sejít a jaký dům mám fotit. Řekl mi po telefonu adresu, kam jsem měl přijet.

Většinou jsem nerozuměl. Zeptal jsem se jednou, dvakrát, třikrát, čtyřikrát – a pak jsem požádal, ať mi to vyhláskuje. Ale i tak jsem měl problém. Pletl jsem si třeba písmena „i“ a „a“ (vyslovují se podobně „aj“ a „ej“). V tom stresu to prostě nešlo. Většinou jsem skončil tím, že jsem hledal všechny možné ulice, které zněly nějak podobně. Pak jsem zjistil, že lépe rozumím číslům než slovům. Takže jsem raději hledal nemovitosti na prodej podle čísla domů (v databázi domů na prodej pro agenty). Vyjelo mi jen pár variant ulic a podle toho, co znělo nejpodobněji, jsem věděl, kam se mám vypravit.

Začátky jsou vždycky těžké, ale čím větší šok to pro vás je a čím odhodlaněji se do toho pustíte, tím rychleji se jazyk naučíte. Američané jsou velmi tolerantní. Když máte dobrou službu, nic není překážkou – ani vaše špatná angličtina.

## **Rozdíl mezi podnikáním v ČR a USA**

Mám pocit, že v Americe se dá vydělat téměř na všem. Když děláte něco dobře, lidé vás okamžitě ocení. Získáte zakázky nebo nové příležitosti. Nemusíte být úplně nejlepší v nějakém hlavním oboru. Může jít o nějakou okrajovou záležitost (niche). Ale jakmile se dostanete nad šedivý průměr, máte hned docela slušné příjmy. Amerika výrazně ocení lidi, kteří něco umí.

V ČR mi připadá, že je jednodušší získat slávu, ale těžší vydělat peníze. Už jsem jednou zažil, že se mnou dělali rozhovory pro různé časopisy. Dokonce jsem byl i na titulní straně.

Takže jsem si užil svých pár minut slávy, ale do peněz se to nijak nepromítlo. Docela čekám, že mi někteří čtenáři vyčtou, že zase píšu o penězích. Ale fakt mám pocit, že v Americe dostanete za svou práci mnohem větší ohodnocení.

Nemusíte být slavní, nemusíte být úplně nejlepší, stačí být lepší než průměr a už se máte výrazně lépe. A když se vám podaří být trošku „slavný“ nebo výrazně lepší než ostatní, najednou letíte raketovou rychlostí do výšin.

## **Proč je podnikání v USA jednodušší než v ČR?**

V USA jde nejdříve o business, teprve pak o kamarádství. Tzn. nejdříve začnete dělat business a pak se z vás a zákazníka stanou přátelé. V ČR mi vždy připadalo, že nejdříve s někým musíte chodit na pivo, abyste s ním mohli dělat business. V USA nemusíte vytvářet vztahy, chcete-li něco prodat. Hlavně a především jde o to, co dokážete nabídnout.

Pokud v USA nabídnete nejlepší cenu, nejlepší termín a nejlepší službu, máte téměř 100% jistotu, že nějakou zakázku nebo obchod uděláte. A to i když budete mít nějaký handicap.

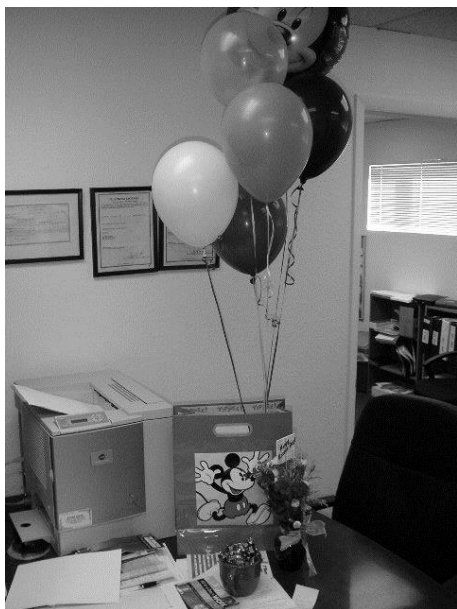
Když jsem v USA začínal, uměl jsem anglicky velmi špatně. V podstatě jen to, co jsem se naučil ve škole – a ještě jsem spoustu věcí pozapomínal. Byl jsem schopen přčíst a odpovědět na e-maily (třeba s pomocí slovníku), ale po telefonu jsem se prostě nedomluvil. Ale ani to neodradilo spoustu zákazníků a chtěli se mnou obchod uzavřít. Prostě jsem měl na něco tu nejlepší nabídku, takže mi to pomalu trhali z rukou.

Zkuste si třeba představit web v češtině, který má spoustu pravopisných chyb a překlepů. Koupili byste něco od firmy s takovou prezentací? Kdybyste jim zavolali na telefon a oni by se s vámi ani nebyli schopni pořádně bavit česky? Myslíte, že by taková firma mohla vůbec prorazit?

V USA ano!

## V říjnu mají svátek šéfové

16. října je v USA tzv. Boss Day. Samozřejmě je tady i třeba tzv. Administrative Workers Day nebo den, kdy si rodiče vezmou do kanceláře své děti, aby jim ukázali, jak pracují, a nechají je pomáhat. Takové věci pro mě byly nové, někdy mě i docela zaskočily.



Toto je fotka z dne šéfů v mé firmě – také vás to čeká, až budete podnikat v USA.

## **Chief of police odpovídá na moji stížnost**

Někdy mě až šokuje, jak dobře určité věci v USA fungují. Neplatí to pro celou Ameriku, můžete žít v dobré i špatné oblasti, ale já se snažím žít v těch lepších. Nedávno jsem psal stížnost na policii (přes e-mail), že sousedům celou noc zvonil autoalarm. Hlavně mě zajímalo, jak takovouto situaci řešit, protože to bylo dost otravné a nemohl jsem spát. Dostal jsem odpověď přímo od Chief of police.

Jsme tady malé město, ale i tak potěší, když odpověď píše někdo kvalifikovaný a že vůbec nějaká odezva přišla. Dozvěděl jsem se přímo telefonní čísla, na která příště volat, a jaké je přesné znění zákona pro takovéto situace. V USA už téměř na vše existuje nějaký zákon nebo systém, který problémy řeší. Když zavolám policii a ukáže se, že alarm zvonil déle než dvacet minut, tak policie auto odtáhne.

# Začátky v USA

## Pár praktických tipů, kde se připojit nebo telefonovat

Jestliže někdy potřebujete použít telefon (pro místní volání v rámci jednoho města) nebo Internet zdarma, zajděte do sítě obchodů Kinkos (<http://www.kinkos.com>). Jsou to kopírovací centra s různými především tiskovými službami pro podnikatele. Kromě toho však u nich můžete zdarma telefonovat nebo se připojit na Internet z vlastního notebooku. Internetové připojení je zpoplatněno pouze tehdy, použijete-li jejich počítač. Kinkos je skoro v každém městě v USA. Já osobně jsem chodil do Kinkos každý den, když jsem se přistěhoval do USA – neměl jsem telefon ani Internet.

V USA jsou místní hovory zdarma (z pevných linek). Takže pokud má váš telefon předvolbu (702), což je Las Vegas, je volání do stejné předvolby zdarma. Dívejte se v hotelích, zda jsou nabízeny lokální hovory zdarma (free local calls). Pokud to tak je, nemusíte se bát telefonovat. V USA je jedno, jestli voláte na mobil, nebo na pevnou linku. Obojí mají totiž stejný formát čísla a stejnou předvolbu. I volání na mobil tedy může být zdarma. Pro telefonování je známý třeba hotel Double Tree, který má často v recepcích přístroje, z nichž si můžete bez problémů zavolat zdarma.

V USA výborně fungují veřejné knihovny. V knihovnách je zdarma Internet i počítače. I když nemáte průkazku, není problém vejít dovnitř a počítač použít. Nikdo nic nekontroluje. Jakmile můžete prokázat, že v oblasti bydlíte (většinou když máte americký řidičák), tak si můžete udělat zdarma průkazku do knihovny a odnést si knihy domů. Bez průkazky si můžete číst cokoliv, ale jen v knihovně.

## Koupě ojetého auta v USA

Kupování auta v USA je naprosto stresující záležitost pro většinu lidí. Bazary jako v ČR v podstatě neexistují. Všechna auta jsou prodávána dealery, kteří prodávají nové vozy často zároveň s ojetými. Na autech nejsou napsané ceny, vše záleží na smlouvání. Celý proces zabere několik hodin, někdy třeba celé odpoledne – ceny u dealerů jsou hodně vysoké.



Právě uklízím své první auto pořízené za dva tisíce tři sta dolarů.

Každý začátek je těžký, tak to bylo i v mém případě, když jsme se přestěhovali do Las Vegas v roce 2001. Měli jsme našetřené nějaké peníze, ale ne moc. Nevěděl jsem, jak se mi bude dařit v podnikání. Byl jsem tedy extrémně opatrný co se týče utrácení peněz. Toto bylo první auto, co jsem koupil hned po příjezdu do USA. U normálních dealerů se nedalo najít nic pod \$ 5 000, což byl můj finanční limit. Bylo to jediné auto, které jsem koupil od takového pochybného dealera. Zaplatil jsem \$ 2 300, což bylo pro začátek ideální. Více jsem nechtěl utratit.

Vůz měl jediný problém: když bylo léto, vnitřek se nestačil chladit. V Las Vegas je v létě často teplota přes 40°C. A toto auto se zahřívalo tak, že když bylo venku 40°C, musel jsem ještě zapínat topení, aby se motor trochu ochladil. Byla to taková pojízdná sauna.

Brzy jsme s manželkou potřebovali mít auta dvě. Bylo to v době, kdy jsem dokončil realitní školu a získal licenci na prodávání domů (v USA je práce realitních agentů regulována, musí se jít do školy a udělat státní zkoušky). Přemýšlel jsem, kam půjdu druhé auto koupit. V USA je naštěstí vždy spousta dalších možností, jak něco vyřešit nebo získat levněji. Člověk jen musí hledat nebo vědět, jak na to. Já jsem takto objevil eBay.com a další auta jsem koupil v aukci.



Takže další koupě byl Nissan Sentra, téměř nový (myslím, že měl najeto dvanáct tisíc mil).

Stál \$ 9 500, což mi připadalo jako super cena na to, že auto bylo téměř nové. Kупoval jsem ho přes eBay od majitele z Texasu a nechal jsem si ho poslat (transfer aut stojí zhruba \$ 600 kamkoliv po celé Americe). V Americe není nic problém. Můžete si koupit auto v aukci přes Internet a pak si ho necháte kamkoliv poslat.

Ale tady se stala zrada. Auto mělo na pár místech propálené sedačky od cigaret. Nebylo to zas tak drastické, ale trochu mě to mrzelo.

U dalších aut jsem se tedy rozhodl, že je vždy pojedou osobně prohlédnout a případně je i převezu.

Tak se to stalo s dalším autem, co jsem koupil přes eBay – Audi A6. To jsem kupoval zhruba rok po mém příjezdu do USA (listopad 2002). V podnikání se již začínalo dařit, takže jsem si chtěl udělat radost a pořídil jsem si něco lepšího.





Jakmile jsem auto vydražil, nasedl jsem do letadla a letěl do Ft. Lauderdale na Floridě (je to hned vedle Miami). V Las Vegas bylo pěkně škaredé počasí, zhruba tak pět, deset stupňů, zatímco ve Ft. Lauderdale bylo nádherně, skoro 30°C. V sedm ráno jsem přistál na letišti, vzal si taxíka a jel do firmy, co auto prodávala.

Auto vypadalo krásně. Bylo vrácené z leasingu v super stavu a mělo najeto zhruba 30 000 mil, což sice není zas tak málo, ale ani moc. Myslím, že to byla asi moje nejlepší koupě.

Hned, jak jsem auto vyzvedl, jsem vyrazil na pláž. Bylo tam nádherně!



Po příjemně stráveném dni jsem vyrazil na cestu do Las Vegas. Čekaly mě zhruba tři tisíce kilometrů, už si to nepamatuji přesně, pěkně jsem se projel přes půlku USA. Za auto jsem zaplatil \$ 16 000, u dealerů v Las Vegas by to bylo nejméně \$ 25 000. Měl jsem radost z dobré koupě a jízdu jsem si o to více užíval.

S autem jsem jezdil zhruba rok a pak ho dal manželce. Jak se dařilo businessu, moje chuť rostla – prostě jsem neodolal a na eBay udělal další dobrý kup. Zpětně však musím říct, že kupovat drahá auta je ta nejhorší investice. Ale asi si to každý musí sám zkusit.



Tolik k mým zkušenostem s kupováním aut. eBay je skutečně asi nejlepší způsob, jak v USA koupit ojetý vůz. Koupit na eBay a prodat přes inzerát v novinách. Takto člověk ztratí nejméně peněz.

## Nákup nového auta

Auta se dají v USA koupit mnohem levněji než v ČR. A to včetně evropských značek.

Nová auta prodávají dealeri. Ti musí mít speciální licenci (pro kterou je potřeba tzv. bond od pár tisíc do např. \$ 50 000). Bond je něco jako poslední pojistka, ze které se vyplátí poškození zákazníci v případě, že dojde nějakému problému. To píší jen proto, že stát se auto dealerem není zas tak těžké. Jednou jsem nad tím uvažoval, protože dealeri mají přístup na speciální aukce, kde se dají koupit ojetá auta velmi levně. Je to v podstatě nápad na nový business, kdybych na něj měl čas: kupovat auta na těchto aukcích a prodávat na eBay nebo i jinak.

Když hledáte nové auto, je nejlepší začít na Internetu. Je třeba zjistit, kolik je tzv. MSRP cena (Manufacturer's Suggested Retail Price), což je výrobcem doporučená prodejní cena. To ale neznamená, že to je cena, za kterou auto musíte koupit. Musíte zjistit, kolik je INVOICE cena (fakturační cena, za kterou dealer nakupuje od továrny). Zadejte třeba „Volvo XC90 invoice price“ v Google. Získáte cenu, k níž by se měla blížit částka, co zaplatíte.

Prodej aut je v USA skutečně agresivní záležitost. Jednáte s prodejci, kteří se vás velmi tvrdě snaží přesvědčit, abyste auto vzali okamžitě. Proto je nejlepší být připraven, nebo raději kontaktovat tzv. Internet Sales Department. Pak se vyhnete vyjednávání a smlouvání, ušetříte hodiny ztraceného času a dostanete pravděpodobně úplně nejlepší cenu.

Auta se v USA prodávají velmi levně, zkuste si porovnat ceny s ČR. Dealeri moc velké rabaty nemají, jde jim o to, aby prodali co největší objem. Když máte štěstí, můžete dostat velice nízkou cenu, protože dealer se snaží dohnat nějaké prodejní cíle.

Na eBay jsem během roku 2006 často našel rok staré ojeté Volvo XC90, najeto deset, patnáct tisíc mil za zhruba \$ 31 000–\$ 34 000. U dealerů se ceny pohybovaly okolo \$ 33 000 (invoice price) za úplně nové (základní verze).

Proč jsou dealeri ochotni prodat za invoice? Vypadá to, že na tom nemůžou nic získat. Pravdou je, že dostávají další rabaty nebo jiné úlevy od továren, takže je někdy možné koupit i za ceny nižší, než je invoice price. Poslal jsem pár e-mailů dealerům, abych zjistil, kdo mi dá nejnižší cenu. Dealer

v Torrance, CA mi poslal nabídku ve výši \$ 29 361. To je hluboko pod invoice price. Takže i nové auto se dá koupit velmi výhodně, pokud máte trpělivost hledat a využijete sílu Internetu.

# Investování do nemovitostí

## Jak podnikat a akumulovat nemovitosti

Investovat do nemovitostí je hodně těžké, pokud člověk nemá peníze. Když jsem přijel do Ameriky, měl jsem sen, že pořídím nějaké nemovitosti. V té době jsem chtěl kupovat domy (obytné domy a byty), dnes už raději kupuji komerční nemovitosti (třeba kanceláře).

Měl jsem totiž v živé paměti, jak po splasknutí internetové bubliny v roce 2001 bylo v depresi veškeré podnikání, co jsem dělal na Internetu. A chtěl jsem najít něco, čím bych se pojistil pro případ, že se něco podobného opět stane. Ekonomická situace se může kdykoliv změnit a já jsem na to chtěl být připravený. Také jsem nemovitosti bral jako vynikající zabezpečení na důchod.

Moje představa do budoucna byla vlastnit tři až pět domů, u každého mít nájem zhruba \$ 1 500 měsíčně. Po splacení půjček by mi zůstal příjem \$ 4 000–\$ 7 000 měsíčně. Když jsem do USA přijel, tak jsem tomu věnoval hodně času. Přečetl jsem spoustu knížek o investování do nemovitostí. Šel jsem třeba do místního knihkupectví Barnes & Noble, kde mají křesla a sedačky nachystané pro lidi, co si chtějí knížky prolistovat, než si je koupí. Můžete si sednout do pohodlného křesla, nabrat si knížky a klidně si celý den číst.

Takto jsem přečetl nebo prolistoval desítky knížek. Chtěl jsem načerpat co nejvíce znalostí. Fungování trhu s nemovitostmi v USA bylo pro mě něco nového, potřeboval jsem zjistit, jaké mám vůbec možnosti.

Během intenzivního studia jsem zjistil, že si budu moci koupit maximálně vlastní byt a o nějakém dalším investování se mi nemůže ani zdát, dokud nebudu mít dostatek peněz.

Spousta knížek píše o tom, jak se dá všechno zařídit s minimem peněz. To ale není doslova pravda.

I když se mi podaří koupit byt nebo dům a pronajmu ho, ani náhodou mi to nevydělá na splátky půjčky. Musel bych dát minimálně 20–30% downpayment (někdy i více), jen abych na té nemovitosti každý měsíc neprodělavál. A kupovat nemovitost a každý měsíc prodělavat není zrovna něco, co bych chtěl dělat.

Také jsem zjistil, že investoři mají o hodně těžší podmínky při žádání o půjčku. A já jsem chtěl být hlavně investor. Když si koupím nemovitost pro vlastní bydlení, dostanu menší úroky a ještě stačí dát velmi malý downpayment (základní splátku).

Před pár lety lidé kupovali domy s 0–5% downpayment. Ale kdyby stejný člověk chtěl koupit byt jako investiční nemovitost, musí dát alespoň 25–

30% downpayment. U komerčních nemovitostí banky raději půjčí firmě, která ty prostory bude využívat, než tomu, kdo by je jen pronajímal. Banky v USA považují investory za velmi rizikové klienty.

Když se nad tím vším zamyslíte, je jasné, že investovat do nemovitostí není jednoduché. Vidím kolem sebe hodně lidí, co si myslí, že vydělají spoustu peněz investováním do nemovitostí, aniž by měli dostatek vlastních peněz, a to vše naprosto pasivním způsobem „koupím a pronajmu“. Myslí si, že třeba koupí naprosto cokoliv a vydělají hrozně moc peněz (protože zrovna trh jde s cenami nahoru – což ale nemusí trvat věčně).

Proto, když si v USA zapnete v noci televizi (v jednu až pět ráno), uvidíte celou dobu běžet pořady, v nichž nějaký investor nabízí kurz/knížku/seminář. Zaplatíte třeba tisíc dolarů a naučíte se, jak se stát milionářem. Nepotřebujete žádné peníze, nemusíte mít kredit, nemusíte mít ani zaměstnání... Stačí, když budete mít tisíc dolarů, které jim pošlete. A za pár let z vás bude milionář – bez práce. Takto to ale nefunguje.

Dospěl jsem k závěru, že koupit nemovitost jen tak bez velkého množství peněz nejde. Přestal jsem trávit desítky hodin přemýšlením, jak koupit nemovitosti bez peněz, jak sehnat investory, nebo co super kreativního vymyslet, abych nějakou investiční nemovitost mohl koupit.

Místo toho jsem se zaměřil na podnikání, vydělávání peněz a přemýšlení, jak to všechno propojit, abych si ten sen nakonec splnil. Jak využít podnikání k tomu, že si ty nemovitosti koupím jako uživatel s lepšími podmínkami od banky a ne s vysokými úroky jako investor.

Když mám vlastní firmu, co potřebuje kanceláře, je celkem logické si ty kanceláře koupit. Můj sklad na kola v Kalifornii bych si nemohl koupit jako investor (neměl bych peníze na downpayment a neměl bych ani peníze na úroky, které by byly o dost vyšší – třeba 2–3 %). Právě podnikání mi dává obrovskou výhodu oproti jiným investorům.

Jakmile nemovitost vlastním, mohu vždy část pronajmout někomu jinému. U vlastní nemovitosti mám mnohem větší volnost, jak z ní dostat co nejvíce peněz. Třeba tím, že rozdělím kanceláře na jednotlivé místnosti a najednou vydělám více, než kdybych pronajímal jednu obrovskou kancelář.

Nebo můžu vymyslet zcela jiné využití přinášející více peněz. To si většinou může dovolit pouze vlastník budovy, nikoliv nájemník.

Cílem je dostat z investice maximální výnos, nejlépe aktivním přístupem – vlastním podnikáním, nápady, úpravami apod. Tento výnos je mnohem důležitější než samotný růst cen.

## Jak koupit komerční nemovitost v USA

Komerční nemovitosti (kanceláře, obchody, sklady...) mohou být velmi zajímavou investicí. Já osobně mám raději commercial real estate (komerční nemovitosti) než residential real estate (domy, byty). Jde o to, že je méně problémů s nájemníky.

Pronájem kanceláří je velmi stabilní. Když si jednou firma kancelář pronajme, většinou na tom místě vydrží hodně let. Jakmile si jednou vytiskne vizitky, tak už se snaží ve stejné lokalitě zůstat.

U domů a bytů je to tak, že se lidé stěhují mnohem častěji. Najdou něco lepšího nebo levnějšího a hned jdou jinam. Nebo prostě změní práci a přestěhují se, aby nemuseli tolik dojíždět do místa, kde dělají. Nájemníci domů a bytů vám také budou častěji volat s různými problémy – když jim přestane svítit žárovka, splachovat záchod apod.

Komerční nemovitosti v USA mohou cizinci kupovat bez jakýchkoliv omezení. Budete potřebovat zhruba třetinu v hotovosti a na zbytek můžete získat výhodnou půjčku na pět, deset, patnáct, pětadvacet let. Půjčky vyřizují tzv. mortgage brokers nebo přímo banky. Mortgage broker vám většinou najde takový typ půjčky, který budete potřebovat.

Jako nejlepší zdroj nemovitostí po celých USA považuji web <http://www.loopnet.com>. Můžete hledat omezeně i zdarma, ale jde to. Placený účet umožňující plný přístup stojí myslím okolo \$ 35 měsíčně. Já sám jsem si dlouho vystačil s účtem zdarma; placené služby jsem objednal jen kvůli tomu, že se prodejem nemovitostí moje firma MillionSaver.com profesionálně živí.

Prodej nemovitostí funguje nejčastěji přes realitní brokery. Jeden zastupuje kupujícího, druhý prodávajícího. Veškeré papíry a převod peněz zprostředkuje Title a Escrow company. V některých státech to jsou právníci, ale vždy to je nějaký nestranný prostředník, který zajistí, že title (práva na vlastnictví) jsou v pořádku a všechny zástavy jsou vyplacené, zařídí pojistku na případné budoucí problémy s title a zprostředkuje zápis v Recorder office (něco jako katastr nemovitostí).

## Je lepší investovat do komerčních, nebo residenčních nemovitostí?

Komerční nemovitosti (kanceláře, obchody) v USA mají většinou lepší cash flow než tzv. residential real estate (byty a domy). Když investuji např. \$ 300 000, u residenčních nemovitostí mi tato investice může přinést \$ 1 000–\$ 1 600 měsíčně. U komerční nemovitosti to klidně může být až \$ 3 000. Tyto

částky se samozřejmě mohou lišit podle lokality, ale poměr ceny k výnosu bude všude podobný.

Z pohledu investora jde o to, jaký je třeba dát downpayment (základní splátka), aby vyšlo pozitivní cash flow po odečtení všech nákladů. Cílem je dát co nejmenší downpayment a ještě získat pozitivní cash flow. Naprosto ideální případ je nedat téměř žádné peníze a získat nemovitost. Říkáte si, že to není možné? Není to jednoduché, ale možné to je. Musíte však peníze mít. Zcela bez peněz to nejde.

## **Další způsob, jak vydělat na nemovitostech v USA**

Jeden z velmi zajímavých a relativně jednoduchých způsobů, jak můžete vydělat na nemovitostech, je kupovat v tzv. prvních fázích projektu (Phase 1). Američtí developři se snaží prodat určité procento domů ještě dlouho předtím, než začnou stavět. A většinou se slevou. Samozřejmě záleží na tom, jaká je zrovna situace na trhu a v jaké oblasti se projekt realizuje.

Čím dříve se ten projekt dokončuje, tím lépe pro vás, protože je šance, že stoupne jeho hodnota. Funguje to tak, že v okamžiku podepsání smlouvy se určí cena, která se pro vás již nemění.

Musíte dát nějaké peníze jako zálohu. Developer pak většinou zvedá ceny u domů, které ještě nemá prodané, podle toho, jaká část projektu je rozebrána. Hodně lidí totiž nechce něco rezervovat v okamžiku, kdy ještě není nic vidět. Jakmile už je vše postavené a vy kupujete pár posledních domů, tak je to vždy za nejvyšší ceny. Jestliže jste koupili v první fázi, tak zaplatíte méně než ti, co přišli poslední.

Některé projekty se mohou realizovat velmi dlouho. Mně nedávno volali z jednoho takového projektu na Floridě, ve kterém jsem zarezervoval condo (apartment) už před čtyřmi roky. Tak dlouho jim trvalo, než projekt dokončili. Ale trh šel za posledních pár let nahoru, takže to byla dobrá investice.

## **Do jaké nemovitosti investovat?**

Kdybych bydlel v ČR a chtěl bych investovat v USA, tak si vyberu něco, co nebude vyžadovat moji fyzickou přítomnost.



## Rodinné domy

Když se cokoliv rozbije (třeba nájemníci naházejí do záchodu různé věci, které tam nepatří) tak to musíte nechat hned spravit. To se u rodinných domů a bytů stává velmi často. Nájemníci volají s každou hloupostí.

Samozřejmě není problém zaměstnat tzv. management company, která se vám bude o vše starat (za 5–10 % z nájmu), nebo zavolat nějakého řemeslníka, aby opravy provedl. Problém je, že když osobně nevidíte, co se skutečně stalo, tak za opravu trvající pět minut zaplatíte klidně \$ 500.

Takovéto opravy vám můžou udělat obrovskou díru v rozpočtu. Mám s tím vlastní zkušenosti. Měl jsem dům na Floridě. Management company šla ukázat dům k pronájmu potenciálnímu nájemníkovi. Někdo otočil kohoutkem. Zkoušel, jestli teče voda. Voda byla vypnutá. Později ji vodárna zapojila a celý dům byl vyplaven. Nikdo si ničeho nevšiml a voda stála na podlaze skoro týden. Opravy mě vyšly na více než \$ 1 500.

Nevýhoda bytů a domů: náklady na opravy a management. Kromě toho se nájemníci rádi stěhují za lepšími nabídkami.

## Kanceláře

Nájemníci kanceláří jsou oproti uživatelům obytných nemovitostí mnohem stabilnější. Jakmile si jednou vytisknou vizitky a začnou podnikat, tak se nechtějí stěhovat. Většinou se přestěhují jen z důvodu krachu, nebo když potřebují větší prostory. Přestěhovat firmu je docela náročné. Čím déle nájemníka máte, tím déle vám vydrží. Proto mám osobně kanceláře velmi rád. Nájemníci kanceláří si také minimálně na něco stěžují. Nejsou s nimi téměř žádné starosti.

Pokud se ale něco rozbije, tak je s řemeslníky stejný problém jako u bytů. Když člověk není blízko, hrozí, že zaplatí za jakékoliv opravy mnohem více, než kdyby na ně dohlížel osobně.

## Jiné komerční objekty (obchody, restaurace, fast food apod.)

Většina těchto komerčních nemovitostí je pronajímána zvláštním typem nájemní smlouvy, tzv. NNN lease. Znamená to, že jako majitel nejste zodpovědní téměř za nic. Nájemník se stará o všechny opravy, údržbu a dokonce jsou ošetřena různá zvýšení nákladů, např. když vzroste cena pojištění nebo daně z nemovitostí. V NNN lease vše platí nájemník. Takže víte, že dostanete nájem, a ať se stane, co se stane, nájemník se postará o zbytek.

NNN nájmy se uzavírají na delší dobu, např. na deset, dvacet i více let. Koupíte třeba Starbucks, McDonald's, KFC nebo jiný typ obchodu. Většinou

máte tzv. corporate guarantee (garanci), takže i když provozovna zkrachuje, budete stále dostávat nájem po celou dobu platnosti smlouvy.

## Pozemky

Pozemky jsou naprosto bezproblémové, ale bohužel z nich nemáte žádný příjem. Koupě pozemku je jen spekulace. Koupíte pozemek a doufáte, že ceny půjdou nahoru.

## Kde je nejlepší koupit v USA nemovitost?

Na to není jednoduchá odpověď. Já upřednostňuji větší města, kde je vyšší šance získat nájemníky.

V USA jsou obrovské rozdíly v cenách. Čím menší město, tím nižší ceny. Klidně můžete koupit stejně vypadající dům za třicet tisíc nebo tři sta tisíc – záleží jen na tom, kde se nachází.

Třeba za \$ 500 000 můžu koupit malou kancelář v Las Vegas (200 m<sup>2</sup>), nebo velkou kancelářskou budovu v Memphisu (1 700 m<sup>2</sup>). A přitom nájem takovýchto kanceláří jsou téměř identické v obou městech.

V rostoucích a populárních městech bude vždy jednodušší nemovitost prodat. V těchto lokalitách máte i vyšší šanci, že porostou ceny. Je potřeba vše promyslet, vzít si tužku a papír, počítat a pak udělat rozhodnutí.

## Jak poznat, kde jsou nemovitosti předražené?

Ekonomové používají různé chytré pomůcky, jejichž prostřednictvím mohou bez dlouhého přemýšlení rychle analyzovat a rozhodovat. Sám stejné pomůcky používám. Když posuzuji nějakou nemovitost předtím, než do ní investuji, zjistím si, kolik mi vydělá na nájmu za měsíc (např. \$ 1 000). A pak se podívám, jaká je kupní cena (třeba \$ 100 000).

Kupní cenu vydělím nájmem a dostanu číslo, v mém případě 100. Když vyjde číslo 100 a menší, tak vím, že to je velmi dobrá koupě. Když je číslo větší než 100, tak vím, že se jedná o špatnou koupi. Je to jednoduché a v podstatě to velmi dobře funguje (funguje to i v korunách, takže to můžete použít i mimo USA).

Nedávno jsem narazil na jinou pomůcku, podle níž se dá posoudit, zda jsou domy v určité oblasti předražené. Počítá se na základě průměrného příjmu (ten je v každé oblasti jiný) a cen nemovitostí. Cenu domu vydělíte ročním příjmem. V USA dostanete většinou číslo mezi 2 až 4. Čím nižší číslo, tím lépe.

Když je číslo větší než 5, tak to znamená, že domy jsou v oblasti předražené a pro většinu lidí je problém si je koupit.

V době psaní tohoto textu byl v Las Vegas průměrný příjem \$ 45 000 a průměrná cena domů \$ 200 000. Vydělením těchto dvou hodnot dostaneme číslo 4,4. Las Vegas tedy není úplně nejlevnější.

Když jsem v Las Vegas začínal, průměrná cena domů byla kolem \$ 150 000. V té době podíl vycházel 3,3. V roce 1999 to bylo dokonce 2,7. A ekonomové věří, že se to zase musí vrátit na původních 2,7. To je docela zajímavá informace. Je logické, že příjmy ovlivňují ceny nemovitostí a že se časem tedy poměr příjmů a cen musí dostat do normálu.

Tento výpočet je sice velmi zjednodušený pohled na věc, ale já mám taková zjednodušení rád. Člověk se může od něčeho odříznout, když přemýšlí nad investicemi a zvažuje, co dává smysl.

## **Inspekce nemovitostí – nechte si zkontrolovat nemovitost na dálku**

Náhodou jsem se probíral nějakými staršími dokumenty a našel jsem fotky z inspekce jedné nemovitosti. Když si v USA kupujete dům, tak vám každý doporučí nechat si udělat inspekci. K tomu jsou vyškolení lidé nebo firmy. Projdou celou stavbu a vyzkouší, zda fungují všechna světla a v každé zásuvce jde proud, jestli není rozbité topení a klimatizace, či náhodou někde netečou trubky nebo není problém se střechou. Samozřejmě si toho člověk může hodně zjistit sám, ale ne každému se chce lézt do sklepa nebo na střechu. Takto dostanete velmi podrobný report popisující všechny možné problémy.

Inspekce se provádějí také u úplně nových domů. A jsou ideální i pro případ, kdy kupujete nemovitost na dálku. Několikrát jsem již koupil nemovitost v jiném státě. Než abych strávil víkend cestováním a prolézáním domu, zaplatím pár stovek inspektorovi a ten mi pak pošle report i s fotkami. Inspekci dělám až v případě, že se dohodneme na ceně a máme podepsanou smlouvu. Je to taková poslední kontrola, než se obchod uzavře.

Většinou, když inspektor najde nějaké problémy, máte ještě dobrou šanci dostat dodatečnou slevu od prodávajícího na opravy. Je to i taktika pro vyjednávání (sám ji nepoužívám a nemám ji rád). Nabídnete za nemovitost vyšší částku (prodávající ji prodá raději vám než jiným zájemcům) a pak cenu usmlouváte kvůli problémům v inspekčním reportu (inspektor vždycky něco najde).

## **Pár investovaných dolarů zvedne cenu o tisíce**

Musím se zmínit o další maličkosti, co zlepšila celkový vzhled mé kancelářské budovy v Memphisu. Nechal jsem natřít sloupy od venkovních lamp.



Tohle je něco, co mě baví u businessu s nemovitostmi. Stačí vylepšit pár drobností a hned se výrazně zvedne celkový dojem. Ono se to nezdá, ale takové maličkosti dělají obrovský rozdíl. Když se nemovitost prodává a kupující má dobrý pozitivní dojem, tak je schopen zaplatit mnohem více. Jde třeba o maličkosti za pár stovek, které ale cenu zvednou o tisíce dolarů.

## **Noví nájemníci v Memphisu – ale neplatí**

V podkroví kanceláří v Memphisu mi sídlí asi deset těchto zvířátek. Nevím, jak se jim říká v češtině. V USA se tomu říká Racoon.



Roztomilé, že? Až na to, že mi tam prožírají střechu a pak teče voda dovnitř, když prší. Objednal jsem firmu, co je má odstranit. Není jednoduché je chytit – a když je chytí, tak prý stejně přijdou zpět. Když se jednou pustíte do nemovitostí, tak vás čekají přesně takové problémy, o kterých netušíte, že by vás mohly potkat. Přesto s nimi musíte počítat a musíte být připraveni na cokoliv.

## Daně z nemovitostí v USA

Každé město má jiné daně z nemovitostí, jsou v nich dost velké rozdíly. Většinou můžete počítat, že daň z nemovitostí je zhruba okolo 1 % z ceny domu.

Např. pokud máte dům za \$ 200 000, zaplatíte daň \$ 2 000 ročně. Okolo 1 % je daň v Las Vegas nebo třeba i v Los Angeles. Některá města mají větší sazby, když je nemovitost komerční. V Chicagu to je údajně okolo 2 % a v Memphisu jsou daně zhruba 3 % pro komerční nemovitosti!

To je hodně důležitá informace, na kterou se musíte ptát před koupí jakékoliv nemovitosti v USA. Obzvlášť těch dražších. Daně vám můžou provozování pěkně prodražit.

Záleží na každém městě/county (county je něco jako kraj), jak si daně z nemovitostí určí. Z těchto daní se totiž financují veřejné služby (hasiči, školy, knihovny apod.). Většina měst má daně z nemovitostí okolo 1 % z ceny a daně se platí ročně. Třeba v Las Vegas je to blíže k 1 %, ale v Memphisu to je přes 3 %. Ta formule není přesně 1 % nebo 3 %. Formule je hodně složitá a nechci ji tady rozvádět, pro orientaci vám postačí zmíněná procenta.

Daň vybírá většinou tzv. Assessor office na úrovni county. Nejprve tedy zjistěte, jak se jmenuje county, kde se nemovitost nachází. Pokud vás např. zajímá dům, který je v Las Vegas, použijte Google a vyhledejte si název města spolu se slovem county. Z výsledků byste měli vyčíst název county, kam město patří. Třeba Las Vegas je v Clark county, Los Angeles je v Los Angeles county a Memphis v Shelby county.

Pak zadejte do Google název county a slovo assessor, třeba Clark County Assessor, a najdete oficiální stránky. Na nich jsou informace, jak se daň počítá, a kromě toho tam můžete zjišťovat údaje o jednotlivých nemovitostech a podívat se na online mapu.

Nejjednodušším způsobem, jak zjistit velikost daně, je kontaktovat realitního agenta v určité oblasti a zeptat se ho.

Daně z nemovitostí se moc často nemění. Je to politicky velmi citlivá otázka. Nikdo nemá rád zvyšování daní. Ale když jdou ceny nemovitostí nahoru, tak stoupá výše daně u každého domu automaticky (procenta zůstanou stejné, ale částka jde nahoru kvůli vyšším cenám domů).

## Odpisy nemovitostí

Residenční nemovitosti se odepisují 27,5 roku, komerční 39 let. Odpisy se počítají tak, že vezmete cenu budovy (cenu pozemků odepisovat nelze) a vydělíte ji počtem let. To, co vám vyjde, si můžete odečíst ze základu daně.

Co se týká nákladových položek, tak úroky, které z půjčky zaplatíte, jsou odečitatelným nákladem. Veškeré opravy můžete odečíst okamžitě. U vylepšení záleží, jestli je to jen koberec nebo třeba nová střecha a podle toho se počítají odpisy.

## Oceňování nemovitostí

Oceňování dělají odhadci pro účely bankovních půjček. Každá banka používá svého vlastního odhadce, takže do toho málokdy vidím.

Odhady pro placení daní si každé město dělá samo. Často třeba létají a fotí pozemky a domy z letadla. Když vidí, že došlo k nějakým změnám, tak naúčtují vyšší daň.

## Hypotéky v USA

Finanční systém na hypotéky je v USA velmi rozvinutý. Získat půjčku na koupi domu je velmi jednoduché. Existuje spousta programů vyžadujících minimum papírování (low docs nebo no docs). V podstatě přes telefon odpovíte na základní otázky, banka připraví dokumenty, ty podepíšete a získáte půjčku.

Většina hypoték se dává na třicet let. Velmi obvyklé je získat tzv. fixed rate na celých třicet let. V tom je myslím rozdíl oproti Evropě, kde jsem slyšel, že se fixovaný úrok na třicet let nedává. Znamená to, že když máte úrok 6 %, tak se za celých třicet let se nezmění. To platí pro byty a domy. U komerčních nemovitostí je většinou limit pětadvacet let.

Jestliže nejste U.S. resident, tak můžete v USA nemovitost koupit s hypotékou, ale protože nemáte vybudovaný kredit, tak potřebujete mít zhruba 30 % na downpayment.

Většina půjček je bez pre-payment penalty. Tzn. vezmu si hypotéku na třicet let, ale za rok chci dům prodat. Není problém. Bance se splatí, co je dlužné, a banka neúčtuje žádné úroky navíc. Takže můžete refinancovat (měnit půjčky, když vám někdo nabídne lepší podmínky) nebo prodat dům, kdykoliv vás napadne.

## Financování nemovitostí v USA – Seller Financing

Když máte peníze, ale nemáte třeba dobrý kredit, je možné při nákupu nemovitostí využít tzv. seller financing. Znamená to, že místo získání půjčky od banky vám půjčku dá přímo prodávající. Ne každý prodávající na to přistoupí, ale je hodně takových obchodů, při nichž se dá seller financing domluvit.

Velká pravděpodobnost, že někdo přistoupí na seller financing, je, když někdo vlastní nějakou nemovitost delší dobu a má ji kompletně splacenou. Proávající může takto získat daňové výhody z prodeje (může rozložit příjem do více let). Dále prodávající získá více peněz z prodeje. Nedostane peníze hned, ale dostane úrok, který může být třeba ve výši 8–9 %.

Takový úrok by vám žádná banka nedala, navíc, peníze jsou zaručeny nemovitostí. Díky tomu se mi při jednom obchodě podařilo domluvit mnohem nižší cenu, protože prodávající počítal s tím, že vydělá spoustu peněz na úrocích. Bohužel jsem mu to překazil, protože jsem mu půjčku splatil předčasně.

Toto je i dobrý způsob pro lidi ze zahraničí, kteří chtějí kupovat nemovitost v USA. Když jsem třeba kupoval svoji první nemovitost, asi bych měl problémy dostat půjčku v bance, protože jsem neměl žádnou historii s kreditem. Ale měl jsem našetřené nějaké peníze na první splátku (downpayment). Prodává-

vající většinou chtějí alespoň 20% downpayment. Transakce pak probíhá velmi rychle. A ještě ušetříte na různých poplatcích, které by vám banka účtovala.



## Pár slov na závěr

### Proč doporučuji podnikat v USA

- Americké zákony jsou velmi srozumitelné a je poměrně jasné, co a jak je možné dělat.

- Úřady s vámi komunikují. Ať už se jedná o státní úřady nebo o finanční úřad, ve většině případů vám velmi rádi poradí nebo vysvětlí problematiku. Na finanční úřad (IRS) jsem volal vícekrát, vždy mně pomohli vyplnit formuláře nebo opravit chyby. Dokonce mi byli ochotni odpustit pokutu za to, že jsem projevil snahu problém řešit. Všude jste prostě považováni za zákazníka a ostatní se podle toho chovají.

- Je velmi jednoduché založit firmu, získat business license nebo půjčky v bankách.

- Zaměstnanci nechtějí jezdit na dovolené a nejsou téměř nemocní. V podstatě je musím honit, ať jdou domů, aby mi nenakazili ostatní lidi. Každý chce většinou pracovat a nezameškat ani jeden den. Je to trochu drsné a neříkám, že považuji za ideální, když zaměstnanci nedostanou po dobu nemoci zaplacenou, ale z hlediska majitele firmy je to velmi příjemné. Zaměstnanci v USA budou přesně dodržovat systém, který vytvoříte.

- V Americe jsem vůči sobě jako cizinci nepocítil žádné předsudky. Ani nedokonalá znalost jazyka v písemném nebo ústním projevu není překážkou k získání zakázek nebo k úspěchu. Nesetkal jsem se odsuzováním nebo přehlížením, přestože jsem měl v angličtině problém i s mluvením i s psaním.

- Když máte úspěch, tak vás lidé obdivují a dají vám to najevo. Nejste podezřelý tým, jak jste k tomu přišel.

- Když máte dobrý přístup, nápad a chuť, tak jde vše neuvěřitelně snadno.

### Co si slibuji od psaní této knihy

Jedním z důvodů, proč píše knihu, je, že se chci podělit o zkušenosti s podnikáním v USA, ale zároveň chci inspirovat budoucí podnikatele k realizaci svých nápadů. Kromě toho bych rád našel podobně smýšlející lidi, kteří by se mnou nějaký ten nápad zrealizovali.

Nejde však jen o „podobně smýšlející“, ale hlavně o talentované jedince, kteří mají chuť něco skutečně realizovat. O lidi, kteří se nebojí překonat trochu nepohodlí, máknout, dát veškeré úsilí a energii do dosažení nějakého cíle. Dělá mi radost něco nového vytvářet a také mě velmi uspokojuje, když mohu pracovat v dobrém týmu.

Co mě zajímá, jsou projekty zaměřené na americký trh. USA je skutečně zemí příležitostí, je to tady cítit na každém kroku. Kdykoliv přijedu do ČR, padne na mě trochu apatie. Hlavně z lidí, kteří si často na něco stěžují nebo závidí a velmi málo se snaží skutečně ovlivnit své vlastní životy. Amerika je zemí, kde nepotřebujete mít známé nebo kamarády k tomu, abyste prorazili. Záleží skutečně jen na vás, jak se k životu postavíte. V Americe funguje spousta věcí, které v ČR ještě dlouho fungovat nebudou.

Nejsem zastánce dlouhodobých úkolů. Mám problémy si představit dělat stejnou práci pět, deset, patnáct let. Na druhou stranu se vždy snažím budovat firmy, které vydrží „celý život“. Připadá vám, že to nedává smysl?

Mně to smysl dává. Pokud dokážete vybudovat kvalitní firmu, můžete ji velmi jednoduše prodat. Kvalitní firmy jsou takové, které mají solidní základ, vydělávají velmi dobrý profit, jsou dobře zorganizované a nepotřebují uhoněného a vystresovaného zakladatele či ředitele pracujícího dvanáct hodin denně, jen aby firma přežila.

Kvalitní firma má velký zisk, co nejvíce konkurenčních výhod a dokáže fungovat téměř sama se spolehlivými zaměstnanci. Taková společnost může fungovat dlouhou dobu, protože je postavena na solidních základech. Vybudovat takovouto firmu dá více práce, ale stojí to za to.

Když se dívám na nový projekt, tak chci vidět, že dokáži vybudovat solidní firmu do tří až pěti let. Když to po třech letech stále nikam nevede, věřte mi, že raději budu dělat něco jiného. Cíl je vybudovat co největší hodnotu firmy během těch prvních třech let.

Selský rozum je nejdůležitější přísada. Chci mít od začátku jasno, jak na každém businessu vydělám. Alespoň rámcově na základě svých zkušeností musím mít pocit, že podnikání dává smysl. Nechci vidět žádné business plány, protože příliš nevěřím na plánování nebo nápady, ale na reálné provedení.

Podepisování smluv o mlčenlivosti před diskutováním nápadů mi připadá směšné. Naopak uvítám příležitost probrat jakýkoliv můj nápad s lidmi, kteří patřícnému oboru rozumí, třeba i s konkurencí.

Jakmile ale přijdu na to, jak něco velmi chytře zrealizovat, přesný návod na realizaci konkurenci dávat nechci. Nápady diskutuji, se zveřejněním skutečně důležitých věcí ohledně realizace (back endu businessu) jsem však opatrný.

Když se pouštím do nového oboru, jsem velmi obezřetný s investicemi. Člověk se musí učit za běhu a v takovém případě se nevyplácí příliš riskovat. Prototypy a testy je nutné dělat s minimálními náklady.

Jakmile je vidět, že princip funguje, je možné investovat naplno. Vážím si kreativity v řešení problémů s využitím minima peněz. Když dokážete zrealizovat stejnou věc s mnohem menším množstvím peněz než konkurence, jste jasný vítěz.

Máte-li nápad, začněte pracovat na prototypu. Na velmi jednoduché, ale funkční verzi, která dokáže ukázat princip, jak váš projekt bude fungovat. Čím více jste schopni ukázat, že něco umíte dobře zrealizovat, tím větší je šance, že budete mít úspěch. Příliš mnoho lidí zůstává ve fázi snů a plánů. A nikdy se nedokopou k tomu, aby něco zrealizovali.

Myslím si, že každý člověk by měl cestovat a co nejvíce se snažit poznat jiné kultury. Já vím, že vše lze jednoduše dělat přes Internet, zaměstnávám tak dost lidí z celého světa – z ČR, Indie, Pákistánu, i z menších měst v USA. Funguje to. Ale pro realizaci seriózního projektu pro trh USA je potřeba poznat, jak Američané přemýšlejí a jak tady business funguje.

„Poznat“, to neznamená přijet jako turista, co za čtrnáct dní objede celou Ameriku, přehltní se zážitky a jede domů. „Poznat“ znamená žít tady jako normální Američan každodenní život a nasát to do sebe ty zkušenosti. Hodně věcí totiž pochopíte, až když v Americe strávíte nějaký čas. Až když načichnete kulturou a skutečně poznáte lidi, budete rozumět všem detailům, které jako cizinec nemůžete pochopit. Amerika je obrovská země, můžete si najít místo, které bude přesně vyhovovat vám. U mě to byl život u moře, pro vás to může být třeba něco jiného. Příležitostí je spousta a já rád pomůžu seriózním nápadům k jejich realizaci.

Rád přivítám komentáře k této knize. Můžete mi napsat na e-mail [john@vanhara.com](mailto:john@vanhara.com) nebo navštívit můj blog [www.PodnikanivUSA.com](http://www.PodnikanivUSA.com).





## **Pomoc se založením firmy v USA**

- a) Prověření volnosti jména.
- b) Příprava dokumentu pro založení společnosti (Articles of In-corporation).
- c) Příprava dokumentu o určení Registered agenta a adresy.
- d) Podání dokumentů a vyřízení založení společnosti.
- e) DHL – express poštovné pro poslání dokumentu.

Cena za založení \$ 89 + státní poplatky. Možnost založit firmu v kterémkoliv státě USA (napr. Nevada - \$283 celkem).

Více informací na <http://www.IncParadise.com>.

***Nevada nemá státní daň pro fyzické a právnické osoby. Mini-mální byrokracie. Velmi jednoduché založení i správa společností. Majitelé a ředitelé společnosti nemusí být residenty ani občany USA.***

- Pomoc s účetnictvím (QuickBooks).
- Adresa v USA a přeposílání pošty.
- Virtuální kanceláře, skladování a distribuce vašich výrobků.

**[www.IncParadise.com](http://www.IncParadise.com)**



Mnohé internetové obchody v USA neumožňují poslat zboží na adresu mimo Spojené státy Americké. Chcete mít adresu v USA a nechat si zasílat zboží z jakéhokoliv amerického obchodu včetně eBay.com nebo Amazon.com? Vaše zásilky zkonsolidujeme, pošleme k vám domů a ještě získáte slevu na poštovním.

### **Přeposlání jednoho balíku do 30 lbs jen za \$1 a poštovné.**

- Tisíce spokojených zákazníků.
- Velké slevy díky velkému množství zásilek, které vyřizujeme. Levnější ceny než při poslání rovnou z USA.
- Další velká sleva díky konsolidaci zásilek (až 30-80%). FedEx, UPS nebo DHL konsolidaci nenabízí. My ano!
- Můžeme také pomoci skladovat a rozesílat zboží, které chcete prodávat na americkém trhu.
- Jestliže nemáte platební kartu, můžeme za vás i nakoupit a zaplatit pomocí Asistovaného nákupu.

**[www.Shipito.cz](http://www.Shipito.cz)**

**[www.Shipito.com](http://www.Shipito.com)**



## **Najímejte chytřeji**

**Pomocí HR služby Jobote.com**

**Využijte naplno kontakty svých zaměstnanců**

**Snižte náklady na nábor až o 80%**

**Najímejte loajálnější zaměstnance přes doporučení**

**zůstanou u vás o 46% déle, než zaměstnanci z jiných zdrojů**

**Zrychlete proces náboru**

**Zvyšte povědomý o vaší značce**

Registrace zdarma na

**[www.jobote.com](http://www.jobote.com)**

**John Vanhara**

**Podnikání v USA – Chudý Honza, bohatý John**

1. vydání, 2009

Vydal: Jan Vaňhara, 2972 Columbia St, Torrance, CA 90503, USA

Kontakt v ČR: FAZOLE s.r.o., Lazaretní 7, 615 00 Brno

Tisk: Lulu Enterprises, Inc., 860 Aviation Parkway, Suite 300, Morrisville,  
NC 27560, USA