

Martina Václavíková

Líheň podnikatelských nápadů

První kroky v podnikání



Martina Václavíková

Líheň podnikatelských nápadů

První kroky v podnikání

**BizBooks
Brno
2015**

Líheň podnikatelských nápadů

První kroky v podnikání

Martina Václavíková

Ilustrace: Miroslav Kubánek

Obálka: Alžběta Hanzlová

Odpovědná redaktorka: Martina Rybičková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0320-0

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 19032.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS  **MEDIA** a.s.

Obsah

	Úvod	9
01	Maruška a její první roky	13
02	Maruška optimistka a hledačka příležitostí	21
03	Ivetka a „Vyperte si v práci!“	25
	Maruščin podnikatelský tahák	30
	První část – zákazníci a příjmy z podnikání	31
	Druhá část – aktivity, zdroje a výdaje	34
	Třetí část – partneři	36
04	Strejda Vojta a „Chleba pod nos“	39
05	Maminka a „Turek do kapsy“	45
06	Bratranec Roman a „Školka pro Zlobíky“	51
07	Kamarádka Lenka a „Kadeřnictví Seniorka“	57
08	Maruška rozšiřuje služby	63
09	Eva a Adam a jejich „Čtyřnohý ráj“	65
10	Strejda Tom a „Hodinový auták“	71
11	Kristýna a móda pro opuštěné muže „JÁSÁM fashion“	77
12	Kamarádky Petra a Pavla a „Krásná v práci“	85
13	Babička a „Bylinky do každého domu“	89
14	Ondra a „Létající kuchař“	93
15	Neteř Ivanka a „Kouzelné vánoční stromky“	99
	Závěr: Život podle Marušky	103

Tuto knihu věnuji svým dcerám Evě a Iloně, které jsou pro mě důkazem, že člověk se nemusí stát nutně zaměstnancem, aby mohl dělat, co ho baví. Knížku bych nenapsala ani bez setkání s mnoha nezaměstnanými ženami, s nimiž jsem mohla objevovat jejich talenty a neuvěřitelné schopnosti a odhodlání, které by v běžném zaměstnání nikdy nemohly objevit ani realizovat. Všem děkuji, že se stali součástí mého života i této knihy, a přeji jim hodně štěstí v jejich podnikání.

Pokud se domníváte, že vymyslet smysluplný podnikatelský záměr je náramně složitá věc a podnikání je určeno pouze vyvoleným, vzdělaným či finančně zajištěným lidem, tak přesně tato knížka vám ukáže, jak hluboce se mýlíte. Každý má šanci. Zda ji využijete nebo ne, závisí jen na vás a vaši motivaci něco změnit ve vašem životě i způsobu přemýšlení.

Možná jste přišli o práci a nechcete trčet na pracáku nebo jste student a nemůžete najít brigádu, či dokonce už dávno toužíte podnikat, ale nevíte s čím – pak neváhejte a začtěte se do knížky, která vám pomůže změnit váš život. Knížka je napsaná tak srozumitelně a čtivě, že i malé dítě pochopí základní principy budování úspěšného podnikání. Můžete v ní najít nejen cestu k vašemu podnikatelskému záměru, ale zároveň se dozvědět, jak podnikají optimisté a jaké jsou základní předpoklady pro to, aby vaše podnikání bylo pro zákazníky atraktivní. Pusťte se do dalšího příběhu o odvážné Marušce a o tom, jak pomohla všem svým přátelům rozjet vlastní podnikání, a to pomocí nadšení, selského rozumu a svého podnikatelského taháku. Marušku podnikání totiž baví a podnikatelský tahák má připravený i pro vás!

Martina Václavíková



Úvod

Bylo 31. prosince, podle kalendáře měl svátek Silvestr, sníh po Vánocích už stihl roztát a jaro bylo v nedohlednu. Neměla jsem žádný plán, a tak jsem seděla u svého počítače a připravovala nový seminář pro zlínské začínající podnikatele a podnikatelky. Práci jsem si užívala a myšlenky přibývaly jedna za druhou. Mám tyto semináře ráda, protože na ně často chodí lidé podnikáním nepolíbení, ale zato nadšení a motivovaní něco nového ve svém životě vyzkoušet. Seminář se měl jmenovat „30 věcí, které bych si přál/a, aby mi někdo řekl, než jsem začal/a podnikat“. Práce mi šla sice od ruky a téma se příjemně rozvíjelo, najednou jsem ale cítila silné nutkání nechat práce a vyrazit do nedalekého Tesca, kde je malé knihkupectví. Tesco moc často nenavštěvuji, a už vůbec ne v době vánočních svátků, kdy jsou obchody plné k prasknutí, regály vybrané, jako by se chystal konec světa (i když tento rok se prý chystal), a lidi zbytečně nervózní, jako by jim šlo o život, a ne o poslední dny úžasného volna s přáteli a rodinami.

Nu budiž. Ne že bych tomuto nutkavému pocitu byla nějak valně nakloněna, a už vůbec jsem mu nerozuměla, ale protože jsem se naučila dávat víc na intuici a na to, jak se cítí moje tělo, vypnula jsem počítač, hodila na sebe džíny a bundu a vyrazila vstříc předsilvestrovskému dobrodružství. Nejdříve jsem si vybrala v poloprázdných regálech jednu láhev červeného portského na silvestrovský večer a pak se nedočkavě přesunula do místního obchůdku s knihami. Klasicky jsem zkontrolovala, zda je někde v regálu vystavena Maruška a její první kroky v podnikání, a když jsem zjistila, že ano, teprve pak jsem se pustila do bezmyšlenkovitého přebírání knih, které se tady všude kupily v neuvěřitelných hromadách a hro-

mádkách. Jako by si lidi tyto vánoce nakoupili samé elektrické mixery a bezdotykové tablety a další spotřební krámy. Já se o vánocích vřdycky těším na knížky, které dostanu. A i když jsem tentokrát dostala dvě, nějak jsem asi toužila i po třetí kamarádce do vánočního týmu. Ani nevím, která ruka to byla, jestli pravačka nebo levačka, co knihu vytáhla z regálu, ale najednou jsem byla začtená do nenápadné knížky v měkké vazbě s názvem „Obrat k lepšímu“ od Adama J. Jacksona. Už po přečtení prvních několika řádků jsem věděla, že tato kniha byla dobrý důvod, proč trávit silvestrovské odpoledne v knihkupectví.

Zaplatila jsem u pokladny za útlý balíček, přidala ho do kabelky k portskému vínu a asi za dvacet minut jsem seděla doma v křesle u rozsvíceného vánočního stromku. Obývákem se pomalu rozlévala vůně otevřeného vína a hořících svíček a venku za oknem svítily pouliční lampy i vánoční osvětlení na sousedních domech. Pes a kocour si lehli kolem, protože tušili, že to bude dlouhé čtení. A taky že bylo. Knížku jsem odložila na Nový rok a přečetla ji jedním dechem. Byla to úžasná silvestrovská noc, kdy se spojily moje odpolední myšlenky na seminář pro začínající podnikatele a myšlenky z knížky „Obrat k lepšímu“ o hledání příležitostí. A současně s tím začaly vznikat první řádky této druhé knížky o chytré a podnikavé Marušce s názvem *Líheň podnikatelských nápadů*.

V knížce se nesnažím dokázat, že všechny „Maruščiny vylíhnuté nápady“ jsou v praxi dobře zpeněžitelné a dlouhodobě udržitelné nebo že takové záměry ještě nikdo nevymyslel. Jde jen o to, pomoci otevřít oči a mysl každému, kdo touží podnikat nebo hledá možnosti, jak začít, a „neví s čím“. Při svých konzultacích se začínajícími podnikatelkami jsem se mockrát setkala s podobnými pocity těchto žen každého věku hledajících obživu nebo seberealizaci. Některé z nich právě ukončily svoji mateřskou dovolenou, některé přišly o práci. Některé z nich naopak dospěly do stádia, kdy už nechtěly „jen chodit do práce“, ale toužily začít dělat něco smysluplného, co by je nejen živilo, ale přinášelo jim i radost z práce. A tak jsme při konzultacích během několika hodin přicházely na to, v čem jsou výjimečné, jaké mají dovednosti a kde by mohly najít svoji podnikatelskou příležitost, své podnikatelské štěstí. Věřím, že v době, kdy vychází tato kniha, velká většina z nich už své podnikatelské záměry realizuje naplno a těší se z možností a svobody, které podnikání nabízí.



Já osobně jsem přesvědčena, že podnikat může každý. Stačí změnit úhel pohledu a vidět zákazníky a jejich potřeby „za každým rohem“. A pochopitelně to chce trochu odvahy a úsilí. Ale podle mých zkušeností, kde je motivace, přijde i to ostatní. Pokud si dáte s knížkou čas a u každého podnikatelského záměru si zodpovíte s Maruškou všechny užitečné otázky, které svým přátelům pokládá prostřednictvím „podnikatelského taháku“, naučíte se trvale přemýšlet o zákaznících a jejich potřebách. Vytrénujete si podnikatelské myšlení, které vám bude vlastní již po celý váš život. Naučíte se vidět příležitosti tam, kde ostatní vidí problémy a komplikace. Někdo by vám mohl tvrdit, že se s takovými vlastnostmi musíte narodit, já si myslím opak. Je to stejné jako to hledání hub, o kterém mluvila Maruška v minulém díle. Prostě když jdete do lesa, musíte zaostřit na jiné „barvy“.

Pokud Marušku ještě neznáte, doporučuji vám koupit si její první knížku o tom, jak si otevřela obchod s jahodami. Uvidíte, že jí nic samo do klína nespadlo a že používala selský rozum všude, kam se pohnula. Že nepotřebovala studovat strategické řízení ani marketingové mixy a že si vystačila s mnohem jednoduššími nástroji, než je SWOT analýza a business plán, aby mohla úspěšně podnikat. A ti, co Marušku znají, ví, že další slova jsou zbytečná. Stačí, stejně jako minule, uvařit si kávu, pohodlně se usadit, přibrat si nějakou tu tužku, bloček, lepicí papírek zvýrazňovač a dělat cokoli, co vám, stejně jako Marušce a jejím přátelům, pomůže využít příležitosti, které se nacházejí všude, kam se podíváte.

Jestli patříte k těm škarohlídům a pesimistům, kteří budou tvrdit, že nemají čas rok sedět a přemýšlet o nápadech na podnikání jako já a Maruška, tak vás mohu ubezpečit, že všechny podnikatelské příležitosti, o kterých bude v knížce řeč, Maruška vymyslela za pouhé dva dny. A z těchto několika nápadů, vygenerovaných za 48 hodin a napsaných na malé papírky, postupně vznikala v dalších týdnech a měsících knížka, která se vám právě dostává do ruky. Jak víte, Maruška je holka z masa a kostí a v ničem není výjimečná, snad jen ve svém nezdolném optimismu a víře, že vždycky existuje „druhá strana“, jak píše Adam J. Jackson ve své knize. Proto i vy, obyčejní lidé z masa a kostí, máte stejné možnosti a šance změnit svůj život a svoji práci, kdykoliv se rozhodnete. S Maruškou věříme, že se rozhodnete, protože jinak byste tu s námi právě neseseděli nebo knížkou aspoň nelistovali.

Už sedíte? Tak začínáme. Moc se na vás po dlouhé době s Maruškou těšíme a přejeme vám, abyste z knížky vytěžili tolik zlata, kolik jen unesete, a třeba i rozjeli svůj vlastní podnik.

Maruška a její první roky

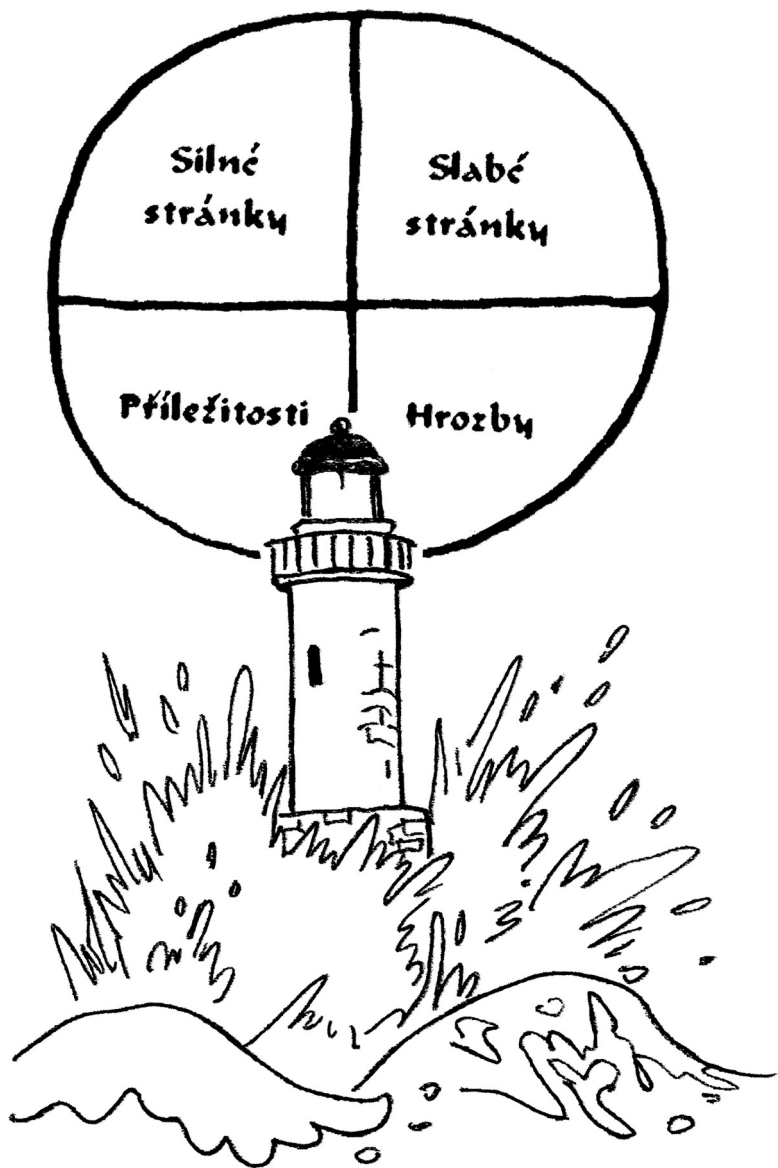
1

Bylo krásné červencové ráno, Maruška stála už dvacet minut bezradně u skříně s oblečením a přemýšlela, co si vzít dnes na sebe. Nemohla se pořád rozhodnout, a tak se postupně skříň vyprazdňovala a vyprazdňovala a na posteli se kupila stále větší a větší hromada šatů, triček, svetříků a džinsů. Naštěstí celé dilema ukončily nástěnné hodiny, které neúprosně ukazovaly, že nejvyšší čas už právě byl. Nakonec Maruška sáhla po krásných červených šatech s bílými puntíky. Když vyběhala z domu, uvědomovala si mimořádný pocit lehkosti a štěstí. Dnes to byly přesně dva roky, co poprvé otevřela svůj obchod s jahodami a přivítala v něm nedočkavé zákazníky. Bylo neuvěřitelné, jak ten čas letěl. Měla pocit, že to bylo všechno před pár dny. I v letních šatech a za slunečného rána si vybavovala, jak šlapala svoji poslední mrazivou a beznadějnou cestu z pracáku, prokře hlá na kost, našťvaná na svět, na svého bývalého přítele i zaměstnavatele. Jak jí tehdy zably nohy v promrzlých teniskách a záviděla všem lidem, co ji míjeli, jejich práci, partnery, teplé boty, pravidelný plat a místo ve vesmíru. Ona si tehdy připadala jako někdo, kdo se může tak akorát zahrabat do peřin a umřít. Měla pocit, že bez partnera a bez práce bude už celý život odsouzena jen ke vztahu s nepříjemnou paní z pracáku. Tehdy ji vysvobodilo náhlé vnuknutí na vlastní podnikání. Jako by se už na tu její sebelítost vesmír nemohl dívat a prostě jí do hlavy zasadil obyčejnou myšlenku na neobyčejný život. Přišlo to jako blesk z čistého nebe. Bylo to tak dávno a přitom tak blízko. Maruška si všechny ty myšlenky a pocity pamatovala krok za krokem až do svého bytu, kde tehdy promrzlá usnula vedle svého kocoura, jako když ji do vody hodí.

„Mám za sebou první roky podnikání,“ oddechla si Maruška, když otevírala doširoka dveře své útulné prodejny s jahodami, aby všude kolem na chodníku byla cítit jejich vůně. „Hmm, a nebyly to tak úplně lehké roky. Ale každý začátek je přece těžký, to říkala už i moje babička.“ I když si Maruška podnikání dobře promyslela a naplánovala, neběželo vždy vše podle plánu. Byly chvíle, kdy Maruška přestávala věřit, že to zvládne a že najde dost zákazníků, aby se její propočty a odhady naplnily. Byly chvíle, kdy musela bojovat s financemi a nevěřičně propočítávala svůj cash-flow tam i zpět, jako by doufala, že přece jen dokáže, navzdory všem matematickým zákonům, že $1+1=10$, a ne 2. Kolikrát si říkala, jaké to bylo štěstí, že jejím hlavním sortimentem jsou jahody, protože když bylo nejhůř, jahodové knedlíky to jistily doma na večeři. Ještě že si neotevřela soukromý lihovar!

Maruška se podívala směrem do úzké chodby svého obchůdku s jahodami, kde měla malou pracovnu. Dodnes tam visí na stěně její „kvadrant pochopení“. Nejlepší mapa, jakou si kdy nakreslila a která jí každý den provázela jejím plánováním a podnikáním. Kvadrant pochopení pro ni dodnes byl jako maják na rozbouřeném moři. Pokaždé, když se rozhodovala, zda něco udělat nebo neudělat, jestli to vzdát nebo vytrvat, podívala se na svůj kvadrant a vždycky tam našla odpověď. Později se na nějakém semináři pro začínající podnikatele dozvěděla, že se tomu říká SWOT analýza, ale v podání všech těch poradců jí to přišlo nějak zbytečně složité. S využitím selského rozumu stačilo pochopit, že je třeba si udělat jasno sama v sobě – jaké jsou moje silné a slabé stránky, co umím, co mě baví tak, že bych to dělala i zadarmo, a co mě naopak trochu brzdí a limituje. To je jako „dědictví“, vklad do podnikání. A pak si ujasnit, co se děje v okolí – co nemůžeme nikdo ovlivnit: konkurence, zákazníci, technologie, životní styl, zákony a podobné věci. „A když to nelze ovlivnit, je možné se na to připravit nebo to využít ve svůj prospěch a vybudovat na tom svůj podnikatelský záměr. A to je všechno, co si podnikatel musí do takového kvadrantu pochopení sepsat, nejlépe fixou na velký papír, aby na tom svoje uvažování a vize o podnikání postavil,“ zavzpomínala Maruška.

Hned pod kvadrantem pochopení měla Maruška pověšený i druhý obrázek, který jí připomínal, že v podnikání souvisí všechno se vším, a ten si tehdy pojmenovala „Hnací síly podnikání“. Vypadal jako tři ozubená kolečka v budíku od babičky a symbolizoval, jak je pro podnikání stejně důleži-



té pochopit potřeby zákazníků, využít svých silných stránek, vypořádat se s těmi slabými, hledat příležitosti na trhu a včas reagovat na možné hrozby – a to vše prostřednictvím dobře připravené a promyšlené strategie. Tak jednoduché to je: tři ozubená kolečka, která když do sebe dobře zapadají, pohánějí jedno druhé a znamenají úspěšné podnikání.

Maruška, využívající selského rozumu, také věděla, že strategie nejsou žádné plané řeči a líbivé slogany na výloze, ale jen a jen skutky. Je to konkrétní a každodenní práce. Je to cesta k srdci zákazníků. V podnikání to není jako v politice, kdy každý politik o strategiích mluví, až se mu od pusy práší, ale skutek utek, a lidi jsou naštvaní, jen si zapnou televizi. V podnikání naštvaný zákazník znamená prázdnou ledničku a špagety s kečupem na večeři.

Maruška kdysi četla knížku o slavných generálech a trochu se inspirovala. Proto své „válečné plány“ neměla jen na zdi, ale pravidelně se k nim vracela. Věděla, že plánování by bylo k ničemu, kdyby se ke svým záměrům a předpokladům také po čase nevrátila a nepřemýšlela o jejich naplnění. Takové přemýšlení jí dávalo příležitost ověřit si, v čem její plány vycházejí a kde bude nutné rychle změnit směr. Naučila se vyhodnocovat si nejen celkové obraty a každodenní tržby od svých zákazníků, ale také počty zákazníků, prodeje za jednotlivé produkty nebo podle roční doby či dnů v týdnu. Objevila spoustu zákonitostí, které byly pro její obchod a její zákazníky specifické, a některé z nich se daly postupně i předvídat a využívat. Bylo to jako soukromá škola podnikání. Když se věci děly jinak, než si na začátku představovala, seděla často nad svými „mapami“ a přemýšlela, proč se zákazníci chovají jinak, než předpokládala, a co asi měla či může udělat, aby to změnila. Pochopila velmi rychle, že nelogické kroky vedou k nelogickým výsledkům a že každou změnu nabídky, cenovou akci či výzdobu ve výloze je třeba podrobit „konstruktivní kritice“ minimálně od přátel či maminky, která stále byla dobrým kritikem všech Maruščiných kroků. Často se tak Maruška vyvarovala zbytečných přehmatů, které by jí nepřinesly peníze ani zákazníci, ale jen další náklady nebo výdaje.

Po dvou letech už se Maruška naučila také přijít na chuť tabulce „cash-flow“, kterou zpočátku neměla ráda. Už po pár týdnech pochopila, jak je pro ni důležité modelovat si budoucí tržby i výdaje a připravit se včas na chudé týdny nebo si naplánovat dodávku nového zboží či slev pro zákazníky nebo dovolenou, aby mohla vymalovat a nepřišla kvůli tomu o tržby.



Její podnikání se díky tomu dalo částečně předvídat a plánovat a netrpělo takovými otřesy, o jakých často slychávala od svých přátel, kteří se nějakými propočty cash-flow nezabývali.

I nadále se Maruška pohybovala v režimu neplátce DPH, protože to bylo pro začátek podnikání jednodušší a pro zákazníky levnější. Ale nyní už se čím dál více smířovala s myšlenkou, že svoboda bez DPH brzo vezme za své. Na jedné straně byla ráda, že jsou zákazníci spokojení, že se vrací do jejího obchodu s jahodami stále častěji a tržby rostou, ale uvědomovala si také, že povinné registraci se kvůli rostoucím tržbám už dlouho neubrání. Získala však cenné dva roky, aby pochopila základní principy podnikání, našla si svůj rytmus a jistotu, aby pro ni byl budoucí přestup mezi plátce čertovy daně jednodušší. Naštěstí měla stále v zádech svoji maminku, která její účetnictví sledovala ostřížím zrakem ve dne v noci, a to ji docela uklidňovalo.



Když Maruška začínala před dvěma roky podnikat, měla ještě jeden sen: pořídít si malý domek a psa. Její kocour souhlasil s první částí plánu, ovšem s druhou částí se nikdy neztotožnil. I přestože na domek zatím jejich podnikání nevydělalo, na psa to už stačilo, bohužel k velké nelibosti kocoura. Proto aspoň tohoto malého vetřelce šikanoval, kde se jen dalo. Někdy mu převrátil na hlavu krabici s mlékem, kterou Maruška nechala na kuchyňské lince, když si vařila kávu. Jindy mu nemilosrdně pokousal ucho poté, co se k němu bezelstně přiblížil ve spánku, nebo na něj seskakoval v nestřežené chvíli z nábytku a vyděsil ho tím vždycky k smrti. Ale Maruška nějak věřila, že lidi, kočky a psi patří k sobě, a tak zatímco kocour měl k dispozici celý byt během dne, pes chodil s Maruškou do práce a stal se zajímavou atrakcí pro malé i velké návštěvníky – zejména když seděl před obchodem, držel v puse košík s čerstvým zbožím a lákal tak zákazníky na nákupy. Maruška si vyhodnotila úspěšnost takové reklamní akce jako nejvyšší ze všech, které kdy vyzkoušela. Jediná nevýhoda byla, že u toho tak slintal, že jahody v košíku byly vždy pro další prodej nepoužitelné.

Maruška si mezi myšlenkami a jahodami ani nevšimla, že se blíží doba oběda. Pobíhala dnes se slavnostní náladou mezi svými zákazníky a všem rozdávala jahodové koláčky, které pro tuto malou příležitost nechala napéct u sousedky pekařky. Dokonce měla dojem, že i zákazníci vnímali toto dvouleté výročí a občas koupili něco navíc, jako by se snažili takto nepřímo poděkovat Marušce za to, že se u ní cítí opravdu dobře a rádi sem chodí.

Den utekl jako voda, večer Maruška spočítala tržbu a uklidila na prodejně. Udělala ještě rychle novou výlohu na ráno a vykročila domů v očekávání nových a ještě lepších zítřků. Cítila, že dvouleté výročí bylo pro ni jakýmsi podnikatelským milníkem a že teď už všechno půjde snáz.

Maruška optimistka a hledačka příležitostí

2

Hned ráno po probuzení si Maruška na sebe natáhla tepláky a tričko a vyběhla na tradiční kolečko do místního parku. Běhávala dvakrát týdně vždy v úterý a ve čtvrtek se svojí kamarádkou. Nějak si na ten pravidelný pohyb zvykla a často ji při tom napadaly skvělé myšlenky, co a jak v podnikání zlepšit nebo jakou atraktivní nabídku pro zákazníky vytvořit. Toto ráno bylo mimořádně krásné a teplé a Maruška si to užívala, jako by se právě narodila. I když Maruška bytostně nesnášela ranní vstávání, samotné běhání jí nevadilo. Po sprše a výborné kávě se vždycky cítila plná energie, která jí vydržela až do pozdního večera. Nejinak tomu bylo i dnes.

Hned jak dorazila do obchodu, začala připravovat pro zákazníky několik stolečků před prodejnou, aby si mohli užít posezení na čerstvém vzduchu stejně jako ona ranní pohyb. Pes pobíhal mezi stoly a chytal ubrusky, které se každou chvíli ve větru odlepily a snažily se někam uletět prozkoumat terén.

Maruška spíchlala s chytáním posezení, protože čekala návštěvu a chtěla získat trochu času. Včera večer volala Ivetka. Od té doby, co jí zkrachovalo její podnikání, o sobě moc nedávala vědět. Nechala se zaměstnat, ale moc spokojená nebyla. To Maruška docela chápala. Jistota v zaměstnání je dobrá věc a pro spoustu lidí je nepostradatelná. Ale když si člověk jednou zvykne na svobodu, těžko se bez ní pak žije. Proto se docela divila, když před časem slyšela o Ivetce a jejím zaměstnání. Ale tak nějak tušila, že to pro ni bude jen „dočasný rekonvalescenční pobyt“ a že se navždy myšlenky na podnikání nevzdá. „Uvidíme, s čím nás Ivetka dneska překvapí, třeba má za lubem nějaké další podnikání,“ pomyslela si Maruška.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.