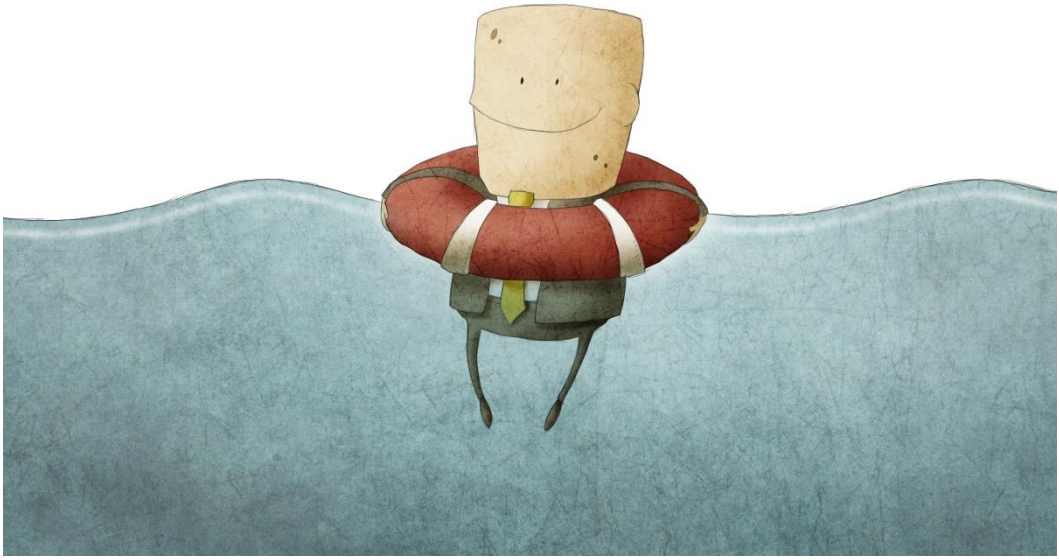
NA CO MYSLET, NEŽ ZAČNEME PODNIKAT

Michal Hrabí, Jan Bartoš a kolektiv



© Michal Hrabí, Jan Bartoš a kol.

První vydání, 2014

Na co myslet, než začneme podnikat

„Neobjevujme znovu kolo, když to udělal již někdo za nás."

Spousta zakladatelů se pustí bezhlavě na trnitou cestu podnikání, aniž by se na moment zastavila a rozhlédla po okolí, zda jde správným směrem, nebo zda cestuje vhodným dopravním prostředkem a se schopnou posádkou.

Brožurka, kterou držíte v ruce, je shrnutím poznatků založených na „best" a také mnohdy „worst practices" stovek začínajících firem jak z České republiky, tak ze zahraničí. Snaží se ve stravitelné a nejstručnější možné formě vytáhnout ta nejdůležitější sdělení. Je to zkrátka taková sada „desater", abyste nemuseli číst stohy knížek a mohli se věnovat svému podnikání.

Ministerstvo varuje: Příručka není určena ke konzumaci bez dalších informačních zdrojů. Pro plné pochopení některých bodů je totiž nutný větší kontext, proto jsou na konci příručky doplněny odkazy na vhodné informační zdroje.

Svým charakterem publikace představuje formu pasivního coachingu a přináší přehled o oblastech, na které by se nemělo zapomenout při přípravě a rozjezdu podnikání.

Příručka se bude dále rozvíjet, proto autoři uvítají vaše náměty, komentáře a tipy na další zdroje. Své postřehy posílejte na prirucka@michalhrabi.com.

Podnikání?!

„Never, never, never ever give up.“

Obchodní zákoník definoval podnikání zkráceně takto: „Podnikání je soustavná činnost za účelem dosažení zisku.“

V 90. letech dostalo slovo „podnikatel“ kvůli nechvalně známým kauzám hodně negativní zabarvení. Očištění tohoto slova trvá značnou dobu a o jeho plnou rehabilitaci se snaží nové generace lidí, kteří podnikají bez podvodů, berou na sebe odpovědnost a dávají práci desítkám, nebo třeba i tisícům lidí.

Dnes se pod slovem „podnikatel“ myslí téměř cokoliv, pro co byly v době první republiky výrazy jako průmyslníci, řemeslníci či živnostníci. Podnikání však není jen jiná forma zaměstnání. Je to odpovědnost, je to riziko, je to odvaha, je to i životní styl.

Desatero:

1. Podnikání je rizikové a velmi často nekončí ziskem, ale ztrátou či krachem.
2. Potenciální výnosy musí stát za riziko spojené s podnikáním. Čím větší riziko, tím větší by měly být výnosy.
3. Podnikáním si „nekupuji“ zaměstnání, ale beru na svá bedra soustu odpovědnosti s nejistým výsledkem.
4. Risk je zisk… hmm, někdy vůbec ne. Riziko musíme vhodně kontrolovat.
5. Úspěch nelze dopředu vypočítat, vždy bude hrát roli i štěstí. Na rozdíl od rulety však máme větší šanci ovlivnit výsledek a také teoreticky daleko více vydělat.
6. Ať už budeme realizovat jakýkoliv projekt, měli bychom mít na paměti „exit“, tedy čeho vlastně chceme dosáhnout, čím pro nás práce skončí.
7. Odpovězme si na otázky: Je mi zcela jasné, že to bude dlouhá cesta s nejistým výsledkem? Znám rizika? Znám rezervy? O co přijdu, co mohu získat?
8. Podnikatel musí mít velkou sílu vůle a nevzdávat se. Nikdy. Podnikání není o tom nespadnout na dno. Ale o tom dokázat se ze dna znovu postavit na nohy. A znovu a znovu.
9. Podnikání se zdá být spoustou svobodných rozhodnutí. Možná zpočátku, ale čím více firma roste, tím větší závazky máme.
10. Bez práce nejsou koláče. Téměř nikdo nezbohatnul „přes noc“.

Zákazník, problém a řešení

„Většina projektů zkrachuje, protože tvoří něco, co nikdo nechce.“

Všechny úspěšné podnikatelské projekty vznikly díky schopnosti nositele myšlenky naslouchat svému okolí a vnímat problémy, které je třeba odstranit a za jejichž vyřešení je zákazník schopen a ochoten zaplatit.

Nové technologie sice vytvářejí obrovské množství úplně nových podnikatelských příležitostí, ale úspěšný byznys není závislý na tom, zda použijeme ty nejmodernější „vychytávky“. To, co dělá úspěšný byznys úspěšným, je uspokojení zákazníkových potřeb, vyřešení jeho problému. Může jít o pomoc díky plně automatizovanému software, nebo také o řešení plně manuální.

Tak jako tak, je třeba pátrat mezi potenciálními zákazníky a nehovořit pouze se svými přáteli v nejbližším okolí. Ti nejsou objektivní. Je třeba ptát se lidí, které vůbec neznáme a kteří, na rozdíl od našich rodičů či známých, nemají důvod nás podporovat či motivovat, dokud jim neulehčíme život.

Desatero:

1. Zákazník - problém - řešení problému = „svatá trojice“ podnikatele
2. Firma, která neřeší ničí problém, může jen těžko uspět.
3. Firma, která nezná potřeby svého zákazníka, může jen těžko uspět.
4. Čím rychleji poznám potřeby svého zákazníka, tím dříve dokážu navrhnout a dodat řešení, za které zaplatí.
5. Produkty, které řeší problém, mají vždy přednost před produkty, které jsou pouze příjemným vylepšením (must-have versus nice-to-have).
6. To, co je zajímavé pro mne, ještě nemusí být zajímavé pro někoho jiného.
7. Čím palčivější problém zákazníkovi vyřeším, tím větší šance na slušný zisk.
8. Ověřujme existenci problému u potenciálních zákazníků, ne u svých kamarádů či příbuzných.
9. Daleko důležitější než dobrý nápad je exekuce a schopnost přetvořit ideu na skutečný produkt, který se prodává.
10. Bavme se o projektu s lidmi, kteří jsou nám schopni poskytnout relevantní zpětnou vazbu poradit nebo jinak pomoci. Jen tak budete moci projekt zlepšovat.

Příležitosti jsou všude kolem nás

„Nejezdím tam, kde je puk nyní, ale tam, kde bude za chvíli.“
Wayne Gretzky

Ti nejlepší podnikatelé vizionáři se vyznačují schopností vidět nové příležitosti i tam, kde je ostatní zatím nevidí. A nejde jen o nové využití nejnovějších technologií. Často dokážou vytvořit něco nového tam, kde to ostatní považují za nemožné.

Pokud jsme experti v určitém oboru, například zdravotnictví, pravděpodobně vidíme pod pokličku toho, co se děje v nemocnicích, daleko více, než běžný pacient. Známe trendy, prostředí i vlivné lidi a dokážeme daleko lépe identifikovat problémy a nešvary, které stojí nemocnice řadu peněz a jejichž řešení by umožnilo značné finanční úspory. Naneštěstí, mnoho začínajících podnikatelů si myslí, že jsou „chirurgové“ jen proto, že viděli v televizi pár dílů seriálu Dr. House nebo Ordinace v růžové zahradě. Vznikají pak projekty, které jsou v podstatě odsouzeny k záhubě, protože jejich autoři nemají potřebný rozhled a ani nechtějí do týmu přibrat někoho, kdo by takovou znalost přinesl.

Desatero:

1. Příležitosti jsou všude kolem nás, je třeba být otevřený, naslouchat a klást správné otázky.
2. Zkopírování úspěšného projektu ze zahraniční do ČR nemusí být nutně zárukou úspěchu, prostředí je totiž jiné.
3. Doba, během které má smysl projekt spustit (tzv. okno příležitosti) je většinou krátká. To, co by bylo zajímavým řešením dnes, nemusí být řešením zítra.
4. Trendy (makroekonomické, technologické, demografické, regulační, atp.) vytvářejí obrovské množství nových příležitostí.
5. Nový byznys budujme tam, kde máme znalosti, zkušenosti či kontakty. Zkrátka tam, kde jsme silní.
6. Známe-li dokonale nějaké prostředí, dokážete odhalit jeho slabá místa.
7. Pokud nemáme dostatečně silnou expertizu v nějakém odvětví, věnujme čas osobnímu rozvoji, studiu. To je nejlepší investice, jakou můžeme udělat.
8. Rychlá cesta k získání potřebných znalostí je zapojení experta do našeho týmu.
9. Zrevidujme seznam svých kontaktů. Pravděpodobně nás příjemně překvapí, kdo všechno nám může pomoci.
10. Podnikání je i o štěstí. Když je unavené, sedne i na vola, ale jistější je vyjít mu aktivně naproti.

Jak na průzkum a vyhodnocení příležitosti?

„Není důležité klást hodně otázek, je důležité klást správné otázky správným lidem.“

Většina z nás asi zná ten pocit, když nás po telefonu nebo někde na ulici „*lanaří*“ proškolený obchodník k zakoupení výrobku nebo služby, o kterou vůbec nestojíme. Je to nepříjemné a většinou stejně jejich nátlaku nepodlehneme, protože nabídka není zajímavá, produkt nepotřebujeme. Přesto většina začínajících firem dělá něco velmi podobného. Vytvoří nejprve produkt, a teprve pak se jej snaží prodat, ale ono to nejde. Vytvořili opět něco, o co nikdo nestojí. Přitom by stačilo udělat si rozumný průzkum jak na internetu, tak mezi potenciálními zákazníky, a mohli by si ušetřit rok práce nad něčím zbytečným. Produkt se bude prodávat, pokud řeší něčí skutečný problém.

Zamysleme se nad tím, co v našem okolí z toho čemu rozumíme, by mohlo fungovat jinak a lépe. A hlavně, zda by takové vylepšení potřebovalo dost zákazníků na to, aby se vyplatilo se do projektu vůbec pouštět. A opět, ptejte se lidí. Ověřujte, zda nemáte vlčí mlhu.

Ověření trhu je snad nejvíce podceňovanou a přitom velmi důležitou součástí vytváření nového produktu či služby.

Desatero:

1. Rychlý průzkum trhu může uspořit měsíce tvorby produktu, který nikdo nechce.
2. Cílem průzkumu je ověřit existenci trojice "problém - zákazník - řešení".
3. Zákazník je nejdůležitější součástí výrobní linky. Vlastní data „z terénu“ jsou nenahraditelná. Vždy je nutné jít mezi lidi a zjistit si maximum informací o zákazníkových návycích, problémech atp.
4. Mnoho informací, zejména statistická data, lze vyčíst z článků na internetu nebo různých databází. Mnoho obsahu poskytnou i osobní stránky či blogy odborníků na dané téma.
5. Dotazníky (zejména online) jsou dobré pro zpřesnění odhadu, ale nenahradí rozhovory tváří v tvář.
6. Dotazníky mohou poskytnout velmi zkreslená data naší vlastní vinou, budeme-li se ptát zavádějícím způsobem.
7. Cíle dosáhneme opakováním rozhovorů se zákazníky, hledáním dat v knihách či na internetu a v dotaznících. A stále dokola.
8. Zpravidla se do fáze průzkumu investuje 5-10 % celkového rozpočtu projektu (včetně času).
9. Silným nástrojem je „mystery shopping“, kdy zjišťujeme informace a názory lidí na produkt či službu.
10. Nejlepší zpětnou vazbu získáte, když má zákazník zaplatit za hodnotu, kterou mu přinášíte. Vytvořte tedy testovací, minimální produkt.

Analýza prostředí

„*Více než internet nám o zákazníkovi řekne on sám.*“

Internet je mocný nástroj a umožňuje nám velmi rychle nalézt obrovské množství informací o prostředí, na které chceme směřovat náš produkt. Ať už jde o výrobu nábytku z masivu, nebo vývoj komponent pro družice. Samozřejmě ale jen pokud umíme dobře hledat.

Dříve než se tedy pustíme do ulic, abychom se potkali se svými budoucími zákazníky, věnujme alespoň jeden víkend usilovnému hledání dostupných informací o oblasti, na kterou plánujete svým produktem zacílit.

Dva dny usilovné práce sbírání dat z dostupných zdrojů by měly pro začátek stačit. Mohou nám pomoci odhalit, zda pro náš produkt může být na trhu vůbec místo.

Desatero:

1. Odpovězme si na otázky: Jak se chová trh, na který cílíme? Roste nebo klesá? A jakou rychlostí?
2. Sledujme noviny, časopisy, blogy v oboru a odborné skupiny na LinkedIn.
3. Využijme tvrdá data ze statistických úřadů, OECD, světové banky a dalších organizací.
4. Udělejme alespoň 20 rozhovorů se svými potenciálními zákazníky.
5. Prozkoumejme svět svých zákazníků. Je pravděpodobně jiný než ten náš.
6. Zjišťujme, co mají naši zákazníci společného a co je nejvíce trápí.
7. Buďme otevření změnám – zákazníkem může být nakonec někdo jiný, než jsme si původně mysleli.
8. Zaznamenávejme vše, co zjistíme během průzkumů. Přijde čas, kdy se uspokojení zdánlivě bezvýznamného problému potenciálního klienta může změnit na jádro našeho podnikání.
9. K validaci přistupujme systematicky. Můžeme vyzkoušet například nástroj „Validation board".
10. Buďme k sobě upřímní. Pokud nám analýza prostředí řekne, že pro náš produkt není dostatečný trh, budeme muset na svém podnikání něco z trojice „zákazník – problém – řešení" změnit.

Říkáš, že nemáš konkurenci? Tak to se pleteš, kámo.

„Ve stejnou chvíli pracuje po světě na vyřešení stejného problému několik týmů.“

„Pro náš produkt neexistuje konkurence“, to slýcháme od začínajících firem každou chvíli. Je to ale skutečně pravda? Kdo všechno je konkurentem právě teď a kdo se jím může stát snadno za pár měsíců? Téměř vždy existuje nějaký produkt, který uspokojuje stejnou zákaznickou potřebu. Možná jinak, než ten náš, ale to nic nemění na faktu, že se s konkurentem budeme muset nějak popasovat.

Pro téměř jakýkoliv produkt existuje další konkurenční. Nebo existuje jiné řešení, které uspokojuje stejnou zákaznickou potřebu, ale jiným způsobem (tzv. substitut).

Správným hledáním dokážeme odhalit jak konkurenční produkty a jejich silné a slabé stránky, tak mnoho informací o zákaznících a o velikosti finančního koláče, ze kterého bychom si dokázali v případě úspěšného nasazení produktu ukousnout.

Desatero:

1. To, že na internetu ani po 2 hodinách nenajdu konkurenční produkt, ještě neznamená, že konkurence neexistuje. Říká nám to zpravidla pouze to, že neumíme dobře hledat.
2. Identifikujme silné a slabé stránky konkurenčních produktů.
3. Najděme si maximum informací o zákaznících konkurenčních produktů.
4. Počítejme s tím, že konkurence nespí a také inovuje. A možná rychleji než my.
5. Pokud konkurence opravdu neexistuje, tak pravděpodobně necílíme na zajímavý trh.
6. Pozor na „potenciální“ konkurenty, na firmy, kterým stačí udělat pár změn, aby nám konkurovaly.
7. Pozor na substituty, kradou nám zákazníky podobně jako konkurence. Substitut není přímou konkurencí, ale uspokojuje stejnou zákaznickou potřebu, pouze jinak.
8. Konkurenční silné a slabé stránky a také produkty musíme znát stejně dobře, jako naše vlastní.
9. Nepouštějme se do byznysu, kde jedinou skutečnou konkurenční výhodou je množství financí. Pokud tedy nejsme miliardáři. Pojďme do byznysu, kde výhodou jsou znalosti, kontakty a rychlost inovací.
10. Mějme na paměti, že ve stejnou chvíli dělá na stejném projektu několik týmů na světě. Někdo z nich ale bude nejdravější a proto uspěje.

O peníze jde až v první řadě

„Podnikání je vždycky o penězích. Pokud nedokážeme vydělávat, nemůžeme podnikat.“

Základní finanční analýza dokáže rychle rozhodnout, zda má vůbec smysl se do podnikání s daným projektem pouštět. Naneštěstí většina začínajících firem je při kalkulaci nákladů přehnaně optimistická. Snadno se zapomíná na řadu položek, které se pak promítnou do snížení zisku, pokud tedy vůbec kdy k nějakému dojde.

Vyrobení každého jednoho kusu zboží nebo dodání jedné služby vždycky něco stojí. Tomu se říká variabilní náklad. Nezapomeňme ale, že máme také nějaké fixní náklady, tedy že za něco (kancelář, zaměstnanci, atp.) budeme muset platit, ať už prodáváme hodně zboží, nebo skoro nic. Někdy máme ještě navíc nějaké počáteční jednorázové náklady (nákup vybavení, strojů, atp.). Sečtením všech těchto položek získáme celkové náklady. Okamžik, kdy příjmy z prodaného zboží překročí celkové náklady na výrobu a prodej tohoto zboží, se nazývá „bod zvratu“. Teprve po jeho dosažení začínáme generovat zisk, kvůli kterému vlastně podnikáme.

Desatero:

1. Při finanční analýze k sobě buďme upřímní, snažme se sundat si růžové brýle a podívat se na chvíli na plánované podnikání pouze přes peníze.
2. Spočítejme si, kolik výrobků musíme prodat, abychom dosáhli bodu zvratu.
3. Zjistěme si, zda je trh vůbec dost velký na to, abychom mohli prodat tolik zboží, že na tom zbohatneme.
4. Téměř žádný projekt nedokáže během 2 let obsadit více než 10 % trhu.
5. Odpovězme si na otázky: Dokážeme bodu zvratu vůbec dosáhnout? Jak velké procento trhu by to znamenalo obsadit?
6. Marže jsou ve stejném byznysu většinou podobné. Pokud všichni moji konkurenti dosahují marže kolem 10-20 %, pak je nepravděpodobné, že budu mít se svým novým produktem marži 90 %.
7. Pokud podnikáme v prostředí s nízkými maržemi, dostáváme se na velmi tenký led, kdy je nutné prodat velké množství produktů zákazníkům, abychom vůbec přežili.
8. Při kalkulacích nezapomeňme na mzdové náklady. Často tvoří přes polovinu veškerých nákladů. A to, že si prvních pár měsíců nemíníme vyplácet zisk, ignorujme. Potřebujeme spočítat reálné náklady na vytvoření jednoho produktu, včetně času.
9. Vytvořme si optimistickou a pesimistickou variantu nákladů a výnosů. Snažme se ale v obou případech držet při zemi. Věci většinou nejdou tak dobře a tak rychle, jak bychom si přáli. Velmi často se tak původní pesimistická varianta odhadu zisku změní na to, co bychom v nové situaci považovali za optimistickou verzi.
10. Smiřme se s tím, že se našimi analýzami netrefíme. Nakonec bude vše jinak, daleko horší. Důležité ale je, proč jsme se dobrali k číslům, která nám v analýze vyšla a zda je vůbec optimistická varianta dostatečně zajímavá, abychom začali podnikat.

Důvěřuj, ale prověřuj

„Jediný skutečný důkaz o kvalitě našeho produktu jsou peníze, které držíme v dlani, peníze, které nám byl zákazník ochoten zaplatit.“

Všechny analýzy světa nám jsou houby platné, dokud nebudeme mít zpětnou vazbu od zákazníka a neověříme si, že jsme v předchozích úvahách postupovali správně. Přitom není většinou nutné vytvářet první verzi plánovaného produktu. Často lze test provést na nějakém jednoduchém případě, nebo dokonce s pomocí produktu konkurence, který využijeme pro posbírání tolik potřebné osobní zpětné vazby zákazníka.

Představte si přirovnání průzkumu trhu k cestě k moři. Pokud je tedy naše podnikání podobné cestě autem k moři, pak je zpětná vazba zákazníka naším ujištěním, kde se zrovna nacházíme. Ať už pomocí GPS, nebo otázkami na kolemjdoucí. Ale musíme vědět, kde jsme a zda je to správný směr. Pokud jsme na špatném místě, ale ptáme se dostatečně často, dojede k moři poměrně brzy. Jestliže se ale nebudeme ujišťovat o poloze a směru a vyrazíme bezhlavě nějakou cestou, můžeme snadno místo u moře skončit někde v hlubokých lesích ruské tajgy.

Desatero:

1. Zamysleme se nad tím, co je opravdu hlavní zákazníkovou potřebou a vytvořme test, který nám pomůže odhalit, zda jsme se nespletli.
2. Následně vytvořme minimální produkt, který tuto potřebu uspokojí.
3. Zkusme být osobně u toho, když zákazník interaguje s naším produktem. Je to nejlepší způsob, jak zjistit, co je špatně a co dobře.
4. Všechno měřme. Sledujme, jak na test i na produkt lidé reagují.
5. Buďme k sobě upřímní. Budeme-li si nalhávat, že test nedopadl zas až tak špatně, vymstí se nám to.
6. Pro každou objektivně zjištěnou skutečnost zpravidla existuje výjimka. Všechna pozitivní konstatování se jednou nemusí potvrdit a naopak.
7. Nechme si za produkt zaplatit. I když je nedokonalý. Pokud nikdo nebude chtít platit, asi v řešení nikdo nespatřuje hodnotu.
8. Vytvářejme nové testovací produkty rychle a učme se z nich rychle.
9. Počítejme s tím, že se často budeme muset vytvořeného testovacího produktu zbavit. Raději obětovat trochu práce na počátku, než po velkých časových i finančních investicích zjistit, že jsme šli celou dobu špatnou cestou.
10. Nebojme se hodit první zákazníky „přes palubu“. Jestliže test nedopadl dobře a my nebudeme schopni na projektu vydělávat, je lepší vše zastavit. Vždy se lze prvním zákazníkům omluvit, nebo kompenzovat případné nepohodlí spojené s pozastavením dalšího rozvoje původně slibného projektu.

Strategie podnikání a byznys plán

„Žádný byznys plán nepřežije první setkání se zákazníkem.“

Spousta strategií skončí pouze na papíře a nikdy je nikdo nerealizuje. Další strategie jsou zase pouze v hlavách svých tvůrců, kteří po několika letech zjistí, že dělají něco úplně jiného, že na původní plány v návalu nových skutečností zapomněli a nyní dělají něco, co vlastně nikdy dělat nezamýšleli.

To, co jsme si dokázali dosud rámcově ověřit, je třeba nyní lépe promyslet.

Dobrým a léty prověřeným nástrojem pro načrtnutí základní představy o všech důležitých prvních bodech našeho podnikání je tzv. Business Model Canvas. Pokud jej nedokážeme uspokojivě vyplnit a sami před sebou obhájit, leží před námi ještě spousta práce.

Desatero:

1. Pro nastavení jakékoliv strategie je třeba dokonale znát svou současnou pozici.
2. Neztrácejme fokus – mějme jasno v tom, co dělat chceme a co už dělat nechceme.
3. Strategie, kterou má firma jen na papíře, ale kterou nežije a pro kterou nedýchá, není strategií.
4. Ty nejlepší produkty a služby jsou zpravidla ty nejjednodušší.
5. Nemusíme mít sepsaný rozsáhlý byznys plán, ale musíme mít jasno v tom, co je náš byznys model – jak budeme vydělávat.
6. Neztrácejme prací na byznys modelu příliš času, aniž bychom si jednotlivé prvky průběžně neověřovali na našich zákaznících.
7. Vždy je jednodušší opakovaně prodat něco stávajícímu klientovi, než lovit nové.
8. Pokud nedokážu vysvětlit svůj byznys v pár větách, pak mu ve skutečnosti nerozumím.
9. Můžeme mít sebelepší produkt, ale bez funkčního plánu jak jej dostat k zákazníkům, je nám na nic.
10. Budujme firmu tam, kde rozhodují vztahy a kontakty. Netvořme firmu v oblastech, kde rozhoduje množství peněz na účtu.

Dodavatelé, odběratelé, distributoři a my

„Velká ryba si může dělat s ostatními, co se jí zlíbí. Otázka je, jak se stát velkou rybou.“

V dnešním rychlém a komplexním světě jen zřídka narazíme na firmu, která prodává zboží zákazníkovi, aniž by potřebovala pro produkci jakéhokoliv dodavatele. To šlo naposledy v minulém století v zemědělství. Zákazník, který drží ve své ruce produkt, si zřídka uvědomuje, že jde o konečný bod ve složitém systému postupných výrobních kroků. Klíčovým pojmem je „hodnotový řetězec“ a naše role v něm. Platí zde zákon silnějšího a pár dalších pravidel.

Pokud a dokud budeme aktivně prodávat tváří v tvář našim zákazníkům, budeme mít velmi dobrou zpětnou vazbu na dobré i špatné stránky našeho produktu a naší firmy. Lépe se dozvíme, jaké jsou požadavky na zlepšení produktu, atp. Pokud budeme prodávat pouze přes distributora, tuto zpětnou vazbu mít nebudeme vůbec, anebo pouze velmi slabou či zkreslenou.

Desatero:

1. Známe své místo v hodnotovém řetězci? Od koho nakupujeme a komu prodáváme? Kdo jsou naši dodavatelé a odběratelé?
2. Zmapujme klíčové vlastnosti našich dodavatelů i odběratelů a jejich alternativy. Možnost vybrat si někoho jiného má jak náš zákazník, tak my sami.
3. Pozor na exkluzivitu! Chce-li po nás nějaký náš odběratel či distributor exkluzivní smlouvy, mějme se na pozoru. Mnohdy je nástrojem naší konkurence, jak nás na čas zastavit. Nebo nás zbrzdí, pokud se ukáže, že to distributor myslel dobře, ale není schopný naše zboží dostat k zákazníkovi.
4. Závislost na jednom jediném odběrateli nám může zlomit vaz.
5. Při výběru dodavatelů volme ty spolehlivé, ne nutně ty nejlevnější.
6. Čím jsme větší odběratel, tím máme větší vyjednávací sílu vůči našim dodavatelům. A naopak, dokud jsme malá ryba, nikdo se s námi mazlit nebude.
7. U B2B podnikání často cílíme na velké firmy, coby zákazníky. Velké korporace však mívají dlouhé doby splatnosti. To může ohrozit naši firmu v cash flow.
8. Nenechme s sebou příliš vláčet. Vždy existuje nějaký další dodavatel. Třeba dražší, ale jiný, než ten, který nám opakovaně způsobuje problémy.
9. Cesta k prodeji většího množství zboží bývá přes zavedené distributory. Ti jsou si ale své síly vědomi a tak, pokud jsou dobří, budou jednat velmi tvrdě o podmínkách.
10. Prodejme naše zboží někomu sami, pak teprve choďme za distributorem.

Vše je o lidech…
dokud nepřijdou roboti

„Hire slowly, fire quickly.“

Možná to zní jako klišé, ale vše je o lidech. Naprosto nejdůležitější hodnotou pro začínající firmu jsou lidé. Motivovaný a kvalitní tým s různorodou množinou dovedností a znalostí (kompletní „skillset“). Sebelepší technologie nebo znalost nemůže ožít, pokud jí život nevdechne schopný člověk. Některé z takových lidí je třeba mít v hlavním týmu, jiné postačí najmout jednorázově na určitou činnost. Vždy ale musí být jasné, kdo je šéf. A to i ve dvoučlenném týmu.

Další pomoc pak získáme od známých či bývalých spolupracovníků, zkrátka od lidí z naší sítě kontaktů.

Počítejme ale s tím, že než dosáhneme úspěchu a přiměřené stability, budou se střídat těžké časy s okamžiky optimismu a s ještě těžšími časy. Znovu a znovu. Ať už tedy plánujeme podnikat v čemkoliv, dobře vybírejme, s kým se do spolupráce pustíte.

Desatero:

1. Prosperující firma není „one-man-show“, jeden člověk nestačí na všechno.
2. Hlavní a často jedinou hodnotou začínající firmy je kvalitní, motivovaný a loajální tým. Vybírejme tedy spolupracovníky opravdu pečlivě.
3. Velikost zakládajícího týmu se nemusí rovnat počtu spoluvlastníků.
4. Schopní a úspěšní lidé se obklopují schopnými lidmi (Áčkoví lidé najímají Áčkové lidi, Béčkoví lidé najímají Céčkové lidi).
5. Udržujme tým motivovaný a zainteresovaný na výsledku, jinak nám schopní lidé odejdou jinam.
6. Hledejme do týmu lidi, kteří nás vhodně doplní, ne ty, kteří mají stejné dovednosti jako my. Rozšíříme tak „skillset“.
7. Nekumulujte příliš mnoho odpovědnosti pouze u jednoho člověka, brzy bude zahlcen a zpomalí celou firmu.
8. Důležitá je „chemie“ mezi lidmi. Pokud nám něco na potenciálním kolegovi nesedí, nenajímejme ho, jinak se budeme s tímto problémem potýkat každý den.
9. Spolupráce s rodinnými příslušníky může velmi často poškodit rodinné vztahy. Mějme velmi jasno v tom, co se od koho čeká a jaké jsou odpovědnosti a odměny.
10. Soustřeďme se na jádro našeho byznysu, ostatní můžeme outsourcovat.

Kontrola a management

„Co neumím měřit, tomu nerozumím.“

Dokud jsme s podnikáním na úplném začátku, tak koordinujeme práci týmu 2 - 3 lidí. To je pro většinu elementárně schopných jedinců hračka. Dokážeme si udržet přehled o tom, kdo na čem pracuje a kdy má co dodat. Jakmile se ale podnikání začne dařit a firma roste, vytvoří se složitější struktura, kde ředitel musí spoléhat na schopnosti svých podřízených. Jestliže ale máme nastaven systém řízení firmy špatně již od počátku, může nám náš vlastní úspěch zlomit vaz. Jak na to, aby se tomu tak nestalo?

Desatero:

1. Šéf týmu musí mít vždy přehled o stavu financí i o klíčových úkolech a o tom, kdo je za jejich dosažení odpovědný.
2. Sebelepší nástroj pro projektové řízení naši firmu nespasí, pokud její řízení není pevně v rukách schopného manažera.
3. Mikromanagement je častou nemocí málo schopných vedoucích.
4. Kvalitní lidé jsou schopni sebemotivace a sebeřízení. Kvalitní nábor členů týmu se tedy vyplatí mnohonásobně.
5. Jasně definované milníky jsou dobrým způsobem, jak přenechat odpovědnost za jejich dosažení schopným lidem.
6. Firemní kultura je katalyzátorem každodenního řízení.
7. Když se daří, je snadné propadat workoholismu. Kvalitní odpočinek je ale stejně důležitý jako tvrdá práce.
8. Mnoha firmám zlomí vaz přerod z malé firmy na střední.
9. Startup paradox - Startupy často opovrhují velkými korporacemi, přitom chtějí být úspěšní a velcí a sami se jednou stát velkou korporací.
10. Budoucí vedoucí týmů je třeba nejprve dobře vybrat, pak postupně vychovávat a vést k této roli.

Financování projektu

„Je lepší mít menší část z velkého koláče, než mít pro sebe celé zrnko strouhanky.“

Málokteré podnikání lze nastartovat bez finančních prostředků a žádné podnikání nelze rapidně zvětšovat bez finanční injekce.

Cílem podnikatele je mít dobře fungující firmu a cíl firmy je z definice dosáhnout tvorby zisku. Cílem podnikatele je tedy dobře funkční tvorba zisku. U každého podnikání nastane okamžik, kdy další znatelný růst firmy nelze zajistit bez vložení většího finančního obnosu. Ten ale firma zpravidla v danou chvíli nemá. Existuje řada způsobů, jak peníze do podnikání přinést (banky, Business Angels, Venture Capital a jiné), každý má však svoje pro a proti.

Ale pozor, peníze z investice jsou od toho, aby se zhodnotily, aby pomohly firmě rychleji dosáhnout většího zisku. Nejsou určeny na hýření.

Desatero:

1. Cílem investice je zhodnocení investice (ROI – Return Of Investment).
2. Rychlý růst není možné financovat z vlastního příjmu firmy.
3. Pokud podnikatelé do projektu nevložili své vlastní úspory a něco neobětovali, těžko seženou investora.
4. Banky většinou začínajícím firmám podnikatelský úvěr nedají a financování projektu penězi z kreditních karet je velice ošemetné.
5. Pokud nejsme schopni o návratnosti svého podnikání přesvědčit ani své příbuzné, pak těžko uspějeme u investora. Půjčka od rodinných příslušníků však mívá často za následek poškození rodinných vztahů.
6. Finančních prostředků je na trhu hodně, dobrých projektů málo.
7. Žádné peníze nejsou „zadarmo“.
8. Rezervujme si část podílu firmy pro klíčové zaměstnance, abychom je motivovali setrvat v naší firmě. Budeme je potřebovat.
9. Úspěchem není investiční peníze získat, ale umět je zhodnotit a vrátit.
10. Za peníze z investice se nekupují auta a vily, ale financuje se agresivní rozvoj podnikání.

Marketing

„Jediné na čem záleží, je to, co si myslí náš zákazník.“

Marketing je pojem, pod kterým si většina lidí představuje pouze propagaci na sociálních sítích nebo v novinách. Přitom jde o termín popisující daleko komplexnější množinu aktivit – pochopení zákazníka, jeho potřeb a navržení postupu, jak produkt uspokojující tyto potřeby zákazníkovi prodat.

Do oblasti marketingu patří ale i hluboká znalost konkurence, jejich silných a slabých stránek a umění vyhodnotit s kým a za jakých podmínek má smysl spolupracovat a vůči komu se na trhu bránit.

Jestliže jsme v přípravné fázi našeho projektu neopomněli provést adekvátní průzkum, máme připraveny důležité podklady pro nastavení marketingové strategie.

Desatero:

1. Určení a popsání našeho cílového trhu je nejdůležitějším krokem pro vytvoření strategie silné značky.
2. Vytvořme persony a archetypy, které popisují našeho typického zákazníka.
3. Nejvíce nákupních rozhodnutí proběhne v našem podvědomí.
4. Jediné na čem záleží, je to, co si myslí náš zákazník. Zkusme kráčet v zákazníkových botách a představujme si, jaké by to bylo.
5. Strategie značky posiluje výkon všech marketingových a propagačních aktivit a zvyšuje také výnosy.
6. Odhalme neuspokojené potřeby našeho zákazníka a určeme, jaké atributy a přínosy našeho řešení zákazníci oceňují nejvíce. Musíme vědět, jaký problém náš produkt řeší.
7. Ten, kdo kupuje, si vždy klade otázku: „A co z toho budu mít já?“ Musíme mít pro něj uspokojivou odpověď.
8. Po propagaci vyberme klíčové online platformy, u kterých předpokládáme největší výkon. Nezkoušejme je ale používat všechny naráz. Buďme trpěliví a budujme dobrou pověst postupně.
9. Choďme tam, kam chodí naši zákazníci a dělejme to, co dělají obvykle oni.
10. Vytvoření strategie značky bez ověření trhu je jako skočit z letadla bez padáku.

Prodej a cenotvorba

„Dobré zboží už se dávno neprodává samo.“

Již dávno nežijeme ve společnosti, kdy by se cenila primárně kvalita a výdrž prodávaných výrobků. Naopak, většina zboží je produkována na spotřební bázi. Jakmile se rozbije, kupujeme nové. Opravny čehokoliv postupně mizí. Může v takovém světě stále platit pravidlo, že dobré zboží se prodává samo? Co je vlastně dobrým zbožím a pokud se neprodává samo, co musíme udělat proto, abychom za naše skvělé produkty dostali zaplaceno a zákazník odcházel spokojen?

Desatero:

1. Dobré zboží se prodá samo? Ne, to už dávno neplatí. Je třeba vynaložit velké úsilí, aby se o produktu zákazníci vůbec dověděli a aby jej chtěli koupit.
2. Jakmile dáme zákazníkovi jednou slevu, bude ji chtít vždycky.
3. „Náš zákazník, náš pán“ stále funguje a umožňuje zvyšovat zisky těm, kdo se podle tohoto starého hesla řídí.
4. Jestliže prodáváme napřímo, pak ze 100 vytipovaných zákazníků často prodáme jen jednomu.
5. Musíme si umět odpovědět na otázky: Za kolik je možné náš produkt prodat a kolik stojí jeho vytvoření?
6. Na prodej můžeme spotřebovat téměř celou marži. Ne ale více.
7. Ulovit nového zákazníka je daleko těžší, než znovu prodat současnému zákazníkovi.
8. V začínající firmě je každý zaměstnanec zároveň obchodníkem.
9. 80/20 platí v obchodu obzvlášť. 80% našich příjmů je obvykle tvořeno 20% zákazníků.
10. Nejlepší cena je ta nejvyšší, kterou je zákazník ještě ochoten zaplatit. Nebo možná ještě o chloupek vyšší.

Nutná dávka byrokracie

„Na odbornou práci jsou odborníci.“

Za pár let snad bude i u nás možné a běžně rozšířené zakládat firmy během pár minut přes internet, podobně jako je tomu na Novém Zélandu nebo v Estonsku, stejně tak jako komunikovat s úřady. Do té doby ale musíme ctít naše zákony, možnosti a zvyklosti. Nutné dávce byrokracie se tedy při podnikání nevyhneme, ale mořem předpisů lze proplout poměrně dobře, když víme, na co si dát pozor.

Desatero:

1. První krok k úspěšné firmě není založení firmy, ale první platící zákazník. Dokud nemáme jasno v našem byznysu, nemá námaha spojená se zakládáním firmy smysl.
2. První faktury lze vystavit i s živnostenským oprávněním, nebo lze práci provést „na dohodu“ (tzv. dohodu o provedení práce).
3. Faktura, kterou vystavuje firma, působí lépe, než ta, kterou vystavil živnostník.
4. Podnikáme-li na živnost, ručíme v případě problému svým osobním majetkem. S.r.o. nám umožňuje ručit pouze majetkem firmy a často ještě v omezené míře.
5. S provozem s.r.o. je spojena řada povinností, které tradiční živnostník nemusí řešit.
6. Úředníci jsou také lidi, a i když třeba nemají svůj den, je lepší jim ukázat naši přívětivější tvář. Často příjemně překvapí.
7. Selský rozum je někdy na pojetí českého práva krátký. Proto se neváhejme obrátit na odborníky, když si nevíme rady.
8. Účetnictví a daňové poradenství je lepší outsourcovat. Existuje mnoho firem, které se na to zaměřují. Dobrý účetní si díky úsporám a optimalizacím, které v našem podnikání najde, na sebe mnohdy vydělá.
9. Vzory právních smluv jsou dobré spíše jen pro základní orientaci, naše podnikání se od vzorového může lišit v zásadních detailech. Nemá smysl šetřit na právnících při sestavování zásadních a důležitých smluv. Důležité jsou i jednoduché smlouvy, které používáme opakovaně.
10. Většinu byrokracie lze vyřešit dobrým outsourcingem. Za pár peněz, které zaplatíme firmám, si ušetříme hodně starostí a také nejistoty. Nemusím zkrátka umět vše, ale je dobré vědět, na koho se mohu obrátit.

Podnikatelský ekosystém

„Není všechno zlato, co se třpytí.“

Uběhlo téměř 25 let od chvíle, kdy jsme mohli začít v ČR volně podnikat. Od té doby vyrostla spousta zajímavých firem, a tak se začínají objevovat lidé, kteří vybudovali dost pro sebe a nyní jsou ochotni dělit se o svoje rady s novou generací podnikatelů a pomáhat tak růstu celého ekosystému.

Každá mince má ale dvě strany, a tak se zároveň objevuje více a více lidí, kteří to s pomocí nevidí úplně upřímně a snaží se vyždímat, co jen lze. Ať už od státu, nebo od začínajících podnikatelů. Vybírejme tedy uvážlivě, na koho se obrátíme, kdo nám dokáže skutečně pomoci.

S cílem pomoci začínajícím firmám byla zřízena celá řada center, v nichž se potkávají lidé, kteří chtějí podnikat. Téměř v každém kraji a každém větším městě v České republice dnes narazíme na „inovační centra“, „technologické parky“, či „podnikatelské inkubátory“ nebo „coworkingová centra“. Někdy jde však jen o kanceláře. Pokud opravdu chceme a potřebujeme pomoci, nehleďme na budovy, ale na poskytované služby. Na to, co centrum pro své klienty dělá.

Desatero:

1. Samouka je vždy pomalejší a strastiplnější, než učení se od zkušeného lektora.
2. Fungující podnikatelské prostředí pomáhá rychlejšímu růstu i našeho byznysu. Snažme se jej posilovat.
3. Centrum, ve kterém nenarazíme alespoň 2x do měsíce na akci pro podnikatele, není místem, kde by nám dokázali opravdu pomoci. Ať už radou nebo zprostředkováním kontaktu. „Mrtvá centra“ jsou bohužel častým, dokonce většinovým jevem v ČR.
4. Od center očekávejme spíše pomocnou ruku a nasměrování, ne že za nás budou dělat byznys. Ten je na nás.
5. Navštěvujme akce pro podnikatele, potkáme řadu lidí, kteří nám budou schopni pomoci.
6. Ať už díky podnikatelskému ekosystému dostaneme radu či užitečný kontakt, nebo ne, jsme jeho součástí. Pamatujme tedy na to, že bychom stejně tak měli pomáhat dalším lidem v tomto prostředí.
7. Pozor na konzultanty a investory bez zkušeností, kteří přicházejí s podezřele výhodnými nabídkami spolupráce.
8. Mnoho center je financováno z veřejných peněz (státu, kraje či EU) což není špatně, pokud jsou prostředky dobře a efektivně vynaloženy. Podobně, jako oceníme dobře postavenou silnici.
9. Každou radu, kterou dostaneme, si zaznamenejme. I když se může zdát dneska hloupá, vzhledem k turbulencím podnikatelského prostředí nikdy nevíme, kdy se nám bude hodit.
10. Česká republika je malá, a tak se mezi lidmi z branže velmi snadno rozkřikne, kdo je šikovný, a kdo je podvodník.

Exit…

kam vlastně směřujeme

„Život je příliš krátký, abychom dělali pouze malé věci.“
Ealon Musk

Řada podnikatelů v ČR během několika let docílila určité velikosti a stability své firmy a rázem ztratila zájem dále růst. Mají dost peněz na nové auto, dům a dovolenou a budování větší, mezinárodní firmy pro ně ztratilo smysl. Takový stav může trvat několik let, než přijde krize anebo konkurence, která s malými firmami zamete. Anebo se nestane nic, ale podnikatel zestárne a co bude dále s firmou, kterou léta budoval?

Malá firma je vždy velmi závislá na svém tvůrci a musí být připravena i na to, když by zakladatel onemocněl a nebyl schopen firmu vést. Máme nástupce, který bude mít nejen schopnosti, ale i oprávnění firmu vést, podepisovat smlouvy, přistupovat k účtům?

Ať už se pouštíme do jakéhokoliv projektu, měli bychom pamatovat i na naši „exit strategii“ – čeho chceme skrze aktuální podnikatelský záměr docílit a kdy pro nás angažmá ve firmě asi končí? Nechceme, aby se mnohaletá práce obrátila zbytečně v prach.

Desatero:

1. Od začátku podnikání bychom měli mít jasno v tom, čeho chceme s danou firmou docílit.
2. Konec našeho angažování ve firmě může nastat: akvizicí větším hráčem, vstupem na burzu, bankrotem.
3. Ať už je naším cílem cokoliv, měli by o tom vědět i ostatní spolupracovníci a zaměstnanci.
4. Vždy je třeba počítat s tím, že nás může srazit na kolena konkurence nebo nepřízeň osudu, ať už jsou naše plány sebeambicióznější.
5. Velkého podnikatelského cíle můžeme dosáhnout mnohdy až na více kroků. Skrze více, stále ambicióznějších podnikatelských záměrů.
6. Nejlepší obrana je útok.
7. Firma není dítě. Lze ji prodat a není na tom nic špatného.
8. Pokud je naším cílem akvizice větším hráčem, je dobré vědět, kdo by to měl být a přizpůsobit tomu značnou část našeho podnikání.
9. Investoři se budou vždycky ptát na naši „exit strategy".
10. Aby mohla mít firma stamilionové obraty, bude potřebovat alespoň stovky zaměstnanců. Chceme mít odpovědnost za takový kolos?

Exitus…

ne každý dojde, kam směřuje

„Neúspěchem v podnikání život nekončí.“

Úspěch je motorem a motivací. Kdo by nechtěl být úspěšným? Tomu asi rozumí každý nebo se alespoň tak tváří. Naproti tomu neúspěch, krach, ukončení podnikání, nedokončení projektu, ztráta peněz, je u nás vnímána jako katastrofa a společenský hrob. Kdo neuspěl – umřel. Jak říká staré přísloví:…“úspěch se neodpouští, neúspěch se nezapomíná“

Tato zažitá představa už ale dávno není pravdou. Existuje řada podnikatelů, kteří si prošli peklem neúspěchu, ale vstali, zhodnotili důvody neúspěchu, poučili se a pokračovali v podnikání. V tomto kontextu je velmi důležitá schopnost včas odhadnout, kdy je třeba přehodnotit aktuální situaci a projekt zastavit dříve, než způsobím nezhojitelné jizvy sobě nebo svému okolí. Pokud vhodný okamžik neodhadnu či nezvolím, dostanu se za únosný rámec a pak už skutečně není cesty zpět.

Na mnoho problémů se lze připravit analýzou rizik, tedy okolností, které mohou s určitou pravděpodobností nastat a ohrozit naše podnikání. Z analýzy pak vyplynou ta rizika, která mohou být pro náš podnik fatální a se kterými se budeme muset popasovat.

Jedním krachem ale život nekončí. Cesta za úspěchem je trnitá. Kdyby to bylo snadné, byli by bohatí všichni.

Desatero:

1. Vnímejme rizika jako okolnosti, které objektivně existují, ale nemusí nastat.
2. Rizika si rozdělme podle pravděpodobnosti výskytu a podle ničivosti dopadu na naše podnikání. S těmi nejpravděpodobnějšími a nejničivějšími se musíme umět vypořádat, nebo se proti nim obrnit.
3. Když ustojíme krach, budeme silnější než kdy předtím. Platí tedy „co mě nezabije, to mě posílí".
4. Dobře zanalyzujme a pochopme důvody svého neúspěchu.
5. Zmýlit se je lidské. Nikdy ale neopakujme stejné chyby.
6. Nepropadejme předčasně panice. Někdy stačí provést jen drobnou, i když nepříjemnou změnu a z blížícího krachu se dokážeme dostat.
7. Pokud se nám nedaří a podnikání umírá, snažme se z toho vyjít se ctí. Nikdy po sobě nezanechejme spáleniště a plačící lidi.
8. I o neúspěch je možné se podělit.
9. Selhání je za určitých okolností jen epizodou na cestě k dalšímu úspěchu. Není však nutnou epizodou.
10. Přesvědčte sami sebe a následně své okolí, že neúspěch není konečná.

Zdroje

Literatura

Eric Ries: Lean Startup

Rob Adams: If you build it, will they come?

Alexander Osterwalder: Business Model Generation

Steve Blank a Bob Dorf: The Startup Owner's Manual

Alistair Croll: Lean Analytics

Brad Feld a Jason Mendelson: Venture Deals

Wayne Attwell: Smart Marketing

Robert Kiyosaki: Bohatý táta, chudý táta

Sun Tzu: Umění války

YouTube

Shark Tank

Dragon's Den Canada

Dragon's Den UK

Weby

www.techcrunch.com

www.entrepreneur.com

www.inc.com

Organizace a programy

www.jic.cz – JIC (Jihomoravské inovační centrum) – špičkové inovační centrum v ČR

www.starcube.cz – StarCube – podnikatelský akcelerátor pořádaný JIC

www.tchk.cz – TCHK (Technologické centrum Hradec Králové)

cpi.vsb.cz – Centrum podpory Inovací při Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava

www.bic.cz – BIC Plzeň – Podnikatelské a inovační centrum v Plzni

www.startupyard.com – StartupYard – soukromý podnikatelský akcelerátor v Praze

www.hubpraha.cz – Impact Hub Praha – inspirativní podnikatelské prostředí

www.inovacentrum.cvut.cz – Inovacentrum ČVUT

http://node5.cz – Node5 – coworkingové centrum v Praze

www.vtpup.cz – Vědeckotechnický park Univerzity Palackého v Olomouci

www.ticzlin.cz – Technologické inovační centrum ve Zlíně

www.cowobrno.cz – COWO – coworingové centrum v Brně

Autoři

Michal Hrabí – twitter: @michalhrabi, e-mail: michal@michalhrabi.com, www.michalhrabi.com

Jan Bartoš – e-mail: jan.bartos@tchk.cz

Tato publikace byla vytvořena v rámci projektu MEPKIT CZ.1.07/2.4.00/17.0120.

evropský sociální fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ