Začínáme podnikat II: Podnikatelský záměr

V prvním díle jsme se snažili pohnout vás k tomu, abyste si ještě naposledy, než vám tam naklademe naše moudra, položili ruce na srdce, zhluboka se nadechli a řekli si, zda opravdu chcete podnikat. Dnes se budeme věnovat samotnému gros podnikání.

Slovo gros přitom, ačkoli bychom to mohli snadno poplést, nepochází od příjmení někdejšího českého premiéra s křestním jménem Stanislav. Ten sice byl podnikavý, ale nikdy ne podnikatelem, ačkoli spoustu svých činů myslel upřímně. Řeč bude o nejdůležitější součásti podnikání, a sice o podnikatelském záměru. Dáme vám krátký návod, jak svůj záměr vystavit zralé úvaze a přetvořit ho v podnikatelský plán.

Běh na dlouhou trať

Podnikání, myslíte-li to s ním opravdu vážně, a na tom jsme se doufáme už shodli, je během na dlouhou trať. Jen málokomu se v něm daří natolik, aby v cílové rovince nezjistil, že má vlastně jazyk na vestě tak nízko, že olizuje soupeřovy paty, nebo že během sprintu z kopce neprošlapal vibramové podrážky. Při závodě je třeba každou chvíli přemýšlet, kalkulovat a činit rozhodnutí, z nichž mnohá mohou být osudová, ba přímo fatální, jak by řekl akademik. Ať už chcete podnikat v čemkoli, je třeba si ujasnit, kde jste, kam chcete jít a jaké prostředky zvolíte k tomu, abyste se tam dostali. Nemáte-li o tom žádnou představu, budete svou práci jen tak šolichat a patrně daleko před cílovou rovinkou zjistíte, buď že ostatní už dávno doběhli, seběhli jste z trati nebo jen tak živoříte na hranici mezi životem a smrtí.

Analýza

Jednoduchý příklad dobrého podnikatelského záměru je postavit si mobilní stánek s limonádou a párkem v rohlíku na místě setkání věřících s papežem, diskutabilní je pak nápad prodávat tamtéž prezervativy. Jenže ten, kdo nezná okolnosti, se klidně vrhne do realizace druhého záměru, když nesprávně vyhodnotí úskalí, která ho na místě liturgické slavnosti čekají. Může být potom ještě rád, když už tratí na pronájmu mobilního stánku a utopí náklady na pořízení několika tisíc pryžových antikoncepcí, že nebude přítomnými ukamenován za provokaci.

Budete-li dostatečně invenční, vymyslíte toho hodně, v čem by se dalo podnikat. Ne každý nápad je ale dostatečně životaschopný. Proto své úvahy musíte hned v zárodku podrobit analýze. Ve všech příručkách – dobrých, špatných i těch, které dosud nevyšly, najdete jako jednu z nedoporučovanějších tzv. SWOT analýzu. Zatímco čtyři písmena jejího názvu, která znamenají silné stránky (anglicky strenghts), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threaths), znají od mateřské školy téměř všichni, kdo si před usnutím četli manažerské příručky, jejího autora – Alberta Humphreye – nezná ani česká Wikipedie. Pokusme se tuto často přebíranou, ale mnohdy zbytečně těžkopádnou teorii přeložit do srozumitelné mluvy.

SWOT

Silné a slabé stránky vycházejí z interních podmínek, za nichž firma či podnikatel podniká. Při jejich definici tedy záleží na tom, jaké předpoklady máte ve vztahu k oboru podnikání i jako sociálně-psychologické přednosti či nedostatky. Cílem je maximalizovat silné a minimalizovat slabé stránky. Příležitosti a hrozby oproti tomu vycházejí z vnějšku firmy, jsou jen obtížně ovlivnitelné. Ale platí, že

štěstí přeje připraveným – kdo se například umí vyznat ve spleti zákonů a dotačních programů, na jejichž pořádek má běžný smrtelník efekt nulový, je ve výhodě.

Když si budete se čtyřmi kategoriemi faktorů podnikání, které se v manažerské teorii rozdělují do čtyř kvadrantů, hrát, zjistíte, že někdy je těžké odhalit, zda konkrétní parametr patří tam či onam – to, co můžete považovat za silnou stránku, se může ukázat jako stránka slabá. Autor seriálu byl aktérem situace, kdy byl velkým potenciálním klientem odmítnut kvůli nízké ceně, přestože o polovinu levnější produkt původně považoval za svou silnou stránku. Jak se ukázalo, měl radši svou cenu zařadit mezi příležitosti a záhy by beztak zjistil, že uvažování klienta o ceně je hrozbou.

Úkolem podnikatele je správně identifikovat, v čem tkví jeho výhody a nevýhody, snažit hledat příležitosti a eliminovat působení hrozeb.

Silné stránky

Nejvýznamnější silnou stránkou v podnikání je zcela určitě výjimečnost. Buďte proto ve svém podnikání výjimeční anebo se aspoň snažte o to, aby vás za výjimečné zákazníci považovali.

To další, co můžete pozitivně ovlivnit, je profesionalita a flexibilita, takže SWOT analýzu byste určitě neměli provést jen na začátku, ale věnovat se jí průběžně. S přibývajícími pohledávkami za neplatiči a bobtnajícími mozoly na pravačce se totiž nevyvíjíte jenom vy, ale i svět kolem vás.

A na další své silné stránce můžete v následujících mnoha letech pracovat postupně. Jmenuje se důvěra a její hlavní vlastností je, že se těžce získává a úměrně snadno ztrácí. Naštěstí je ale v České republice spousta těch, kteří když jednou nedodržíte daný slib, zase za vámi přijdou, ale není radno na to hřešit. Jednou byste se mohli probudit ve zdravě fungující ekonomice a tam panují jiné zákonitosti. Zákazník, který zjistí, že jste nespolehlivý, si najde někoho jiného.

Slabé stránky

Mezi limitující faktory bude v mnoha případech nedostatek peněz do začátku. Jsou obory, které vyžadují velké investice. Přemýšlet hned na počátku podnikání o některých z nich, nemáte-li přístup k neomezenému kapitálu, je zbytečně velkým soustem, které nestrávíte. Budete-li chtít vybudovat konkurenci České pošty, může se vám to – s ohledem na zakaboněné tváře stovek poštovních úřednic – podařit, zvlášť najmete-li armádu lepých slečen, které ovládají řeč těla, neverbální i verbální komunikaci a nejméně tři světové jazyky, ale patrně předtím vykrvácíte.

Oproti tomu najdeme velké množství oblastí, kde můžete do podnikání vstoupit takřka s prázdnou kapsou – jedinou výraznou investicí bude tisícikoruna vydaná za živnostenské oprávnění. A přesto můžete být úspěšní.

Další slabou stránkou podnikatelského záměru může být jeho neuskutečnitelnost. Pokud budete chtít vybudovat elektronický obchod s perpetui mobile nebo kvadratizovanými kruhy, budete sice výjimeční, ale těžko svůj plán uskutečníte.

Příležitosti

Svět je plný příležitostí a ve světě podnikání je obrovská spousta toho, co můžete úspěšně vyměnit za peníze. Příkladem ostatně může být široká nabídka oblečků pro čtyřnohé miláčky – vycházkových,

odpočinkových i sportovních – nebo cestovní kancelář pro miláčky plyšové, s níž se jednomu podnikateli podařilo před časem uhranout dva investory v pořadu České televize Den D. I když je cestovka pro plyšáky příkladem spíše prošoupaných podrážek, protože podle zlých jazyků v poslední době nemá ustláno na vavřínech, svědčí o tom, že nabídnout lze v dnešním chaotickém světě prakticky cokoliv.

V roce 2005 kupříkladu vydělal britský student Alex Tew přes milion dolarů prodejem reklamní plochy na stránce www.milliondollarhomepage.com. Jeden obrazový bod prodával za jeden dolar, a protože stránka obsahovala přesně milion pixelů a Alexovi se je podařilo prodat úplně všechny (posledních tisíc dokonce v aukci za 38 100 dolarů), připsal si na účet plných 1 037 100 dolarů. A to prosím ani tehdy 21letý kluk neměl příliš velké ambice.

Hrozby

Až vám jednou za bezesné noci dojde, že jste šikovný truhlář a jste postele z masivu schopný vyrábět za poloviční cenu oproti ceně v řetězci s nábytkem, nestavte si vzdušné zámky. Otázku, proč by je lidé neměli za tu cenu kupovat, postavte diametrálně jinak – proč by měli? Obchodní řetězec zcela jistě neprodává novinku s nízkou marží a v průběhu času bude schopen zlevnit tak, že se s jeho nejnižší cenou nebudete moci měřit.

Mají-li zákazníci z čeho vybírat, je to sice smůla pro toho, kdo se považoval za výjimečného, ale také je to známka toho, že na trhu je velká konkurence, což jako spotřebitel na druhou stranu oceníte. Ale konkurence ve vašem oboru je další hrozbou vašeho podnikání.

Vzorovým příkladem oblasti, kde je velká konkurence a kde se přitom dá podnikání zahájit s několika pětkami v kapse, je tvorba internetových stránek. Ve dřevních dobách internetu, když ještě pojmy SEO (optimalizace stránek pro vyhledávače) a SEM (marketing zaměřený na zvýšený návštěvnosti z vyhledávačů) zněly jako elfí zaklínadlo a znalost zkratky HTML byla výsadou jen několika podivínů, svěřovaly i velké firmy tvorbu internetových prezentací Lojzům, adolescentním synům Frantů z obchodního, co si na gymnáziu stáhli cracknutý Photoshop a ve volných chvílích se učili jezdit myší po obrazovce a dělat webovou grafiku. Lojzové mezitím dospěli, velké množství z nich dnes dělá pro agentury, co si za své služby účtují mnohonásobky toho, co Lojzové dříve, ale nahradili je noví Lojzové a ti pořád mají komu své služby nabízet. Soupeřit s nimi v ceně je poměrně obtížné, a to i když se nebudete bát a seženete si nelegální Photoshop taky.

Jedno ovlivňuje druhé

Vstoupit ale můžete i na konkurenční trh, a dokonce i tehdy, je-li kolem vás velká spousta firem s podobným zaměřením. Příkladem budiž další příběh z internetu. Poté, co koncem roku 2008 vznikl v Americe slevový server Groupon, podařilo se ho v následujících letech úspěšně okopírovat prvnímu Čechovi. A pak přišla lavina a během několika měsíců jich na malém českém trhu vzniklo několik. Ne že by se všechny z nich staly úspěšnými (on možná nakonec nebude úspěšný ani ten první), ale všichni měli pocit, že se na trh vejdou, než začaly odpadat.

Příběh ukazuje, jak je dnes podnikání ošemetné. I neexistující konkurence totiž může být hrozbou – jakmile někdo jiný vycítí potenciál vašeho podnikání, bude se snažit nabízet podobné služby. V dnešním světě je jednodušší zkopírovat podnikatelský nápad než poslední verzi Windows.

Ať už je škála konkurence jakákoli, hledejte svou konkurenční výhodu. Tu totiž není třeba mít jen na samém počátku podnikání, konkurenci je třeba sledovat průběžně a nacházet výhody oproti ostatním neustále. Jinak se vám totiž může stát, že konkurence vás okopíruje a přidá ke svému podnikání ještě něco navrch, takže rázem bude vepředu. Autor tohoto seriálu poskytuje jazykové služby (nejčastěji korektury) a za svou důležitou konkurenční výhodu považuje to, že se korekturám věnuje jako hlavní činnosti, a je tedy schopen zareagovat na objednávky kdykoli v průběhu dne. Pokud by stejnou službu nabízel jako učitel češtiny, který se zakázce bude věnovat až poté, co přijde upachtěný z práce a opraví čtvrtletní písemky, o svou výhodu by přišel, respektive by ji ani neměl.

V podnikání tedy jedno ovlivňuje druhé – vy budete vzorem pro konkurenci a zároveň z ní můžete čerpat. To, co se v jednu chvíli jeví jako silná stránka, se velmi brzy může ocitnout na opačném pólu. Vaším úkolem jako podnikatele bude si tahle všechna rizika uvědomovat a pracovat s nimi. To pozitivní, co stojí na vaší straně, jde často proti tomu, co je negativní. V každém okamžiku tedy budete nuceni se rozhodovat a přizpůsobovat se.

Buďte v obraze

Příběh milionové stránky dokazuje, že stačí hledat příležitosti a mít dostatek elánu dovést nápad do konce. Jinými slovy – je třeba být v pravý čas na pravém místě. Nemusíte přitom uskutečňovat jen bláznivé nápady, spousta oborů podnikání může být lidem prospěšná, a dokonce při nich vytváříte něco, co se jim do paměti vryje víc, než jak se do oční sítnice propálí každý z milionu pestrobarevných pixelů Tewova webu.

Každá životní situace skýtá nepřeberné množství podnikatelských příležitostí, nad nimiž jako patron drží ochranný palec neviditelná ruka trhu. Vždyť si uvědomme, s jak železnou logikou se objevují prodejny stavebnin v místech, kde bují příměstská výstavba, jak poblíž nově vybudovaných čtvrtí vyrůstají jak houby po dešti obchody s dětským zbožím a jak jasným koloritem (a ano, i zdrojem pří, ba i rvaček) míst, kde cizinci poprvé naberou do plic pražský vzduch, se staly taxikářské štafly.

Podnikatelský plán

SWOT analýza by měla být součástí podnikatelského (nebo také business) plánu, který by se měl stát základem vašeho podnikání. V něm si kromě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb musíte uvědomit také další náležitosti podnikatelského rizika a šance. Jedná se o strategický dokument, který vám pomůže lépe definovat směřování firmy, ať už krátkodobé (operativní plány max. na jeden rok), střednědobé (taktické plány na 1 až 3 roky), nebo dlouhodobé (strategické plány na 3 až 5 let) a jasně vymezit důležité milníky a naznačit kroky, kterými je třeba postupovat. V podnikatelském plánu byste si jasně měli určit priority, což vám pomůže při každodenním rozhodování. Řídit se můžete například známým a v mnoha oblastech platným Paretovým principem, který říká, že 20 % úsilí produkuje 80 % prospěchu.

Správný podnikatelský plán rovněž obsahuje marketingovou strategii a způsob řízení kvality, způsob zajištění výroby nebo poskytování služeb – nemá-li vaše činnost podobu one-man show, budete muset najmout nějaké lidi. A důležitý je také pro finanční plánování, protože si uvědomíte, k jakým finančním zdrojům máte přístup a jak velké prostředky v jakém časovém horizontu budete schopni

investovat a jaké peníze budete mít k dispozici pro financování provozu, jehož fixní náklady vám každou minutu podnikání budou z vydělaného balíku ukrajovat.

K čemu vám plán bude?

Podnikatelský plán, ať už ho vyvedete v pestrých barvách jako schéma na papíře formátu A1, powerpointovou prezentaci, nebo sadu poznámek na útržcích od toaletního papíru, poslouží zejména vám – účely byly zmíněny výše. Zejména poslední způsob ale nedoporučujeme ve chvíli, kdy se na základě něho budete ucházet o úvěr v bance, což je druhá motivace k tomu, nějaký podnikatelský plán sepsat, i když jen profesionální zpracování plánu vám dnes přiklepnutí půjčky rozhodně nezaručí. A pokud se ucházíte o přízeň investora, věřte, že hlavně ten bude mít zájem poznat vaši představu o možnostech rozvoje firmy velmi detailně.

Ani sebelepší podnikatelský plán vám ovšem nezaručí úspěch. Nebojte se ho během podnikání modifikovat, protože tím, co vám na cestě za vysněným snem a za titulem podnikatele tisíciletí pomůže, je kladný a aktivní vztah k oboru podnikání (kdo podniká s láskou a komu je práce koníčkem, má předpoklady pro to, aby se mu práce nestala rutinou a nepřivodila mu každý účetní měsíc opruzeniny), neutuchající podnikatelský entuziazmus, spolehlivost a flexibilita. Bez nich se to dělat nedá.

Michal Chleboun

Autor je podnikatel, který až při psaní tohoto seriálu s hrůzou zjistil, že si nikdy nevypracoval ani SWOT analýzu, ani podnikatelský plán.

RÁMEČEK 1 – Příklad SWOT analýzy firmy prodávající tkaničky z vlákna agáve

Silné stránky	**Slabé stránky**
jedinečnost – takový produkt na trhu jistojistě není *nízká pořizovací cena* – vzhledem ke mzdám v Mexiku vyjde pořízení materiálu na pakatel *přizpůsobivost* – tkaničky je možné vyrábět v mnoha barevných variacích *minimální provozní a výrobní náklady* – výrobu tkaniček zvládne obsluha čítající 3 lidi	*neznalost* – o tkaničkách z agáve nikdo nikdy neslyšel *špatná kvalita* – tkaničky často praskají, zejména při zběsilém zavazování před odjezdem autobusu *nedostatky v distribuci* – obchodní zástupci musí objíždět velké množství maloprodejen
Příležitosti	**Hrozby**
mezinárodní spolupráce – výrobce sportovní obuvi z Německa chce obohatit nabídku o boty vyrobené z ryze přírodních materiálů	*konkurence* – firma XY se rozhodla prodávat tkaničky z krokodýlího trusu, které jsou levnější a kvalitnější

nový segment – výrobce tequilly spustil reklamní kampaň na podporu výrobků z agáve *expanze do Asie* – dělníci významného producenta tkaniček v Číně rozbili stroje	*nemožnost ovlivnit dění v Mexiku* – orientace na vzdáleného dodavatele suroviny znamená přerušení dodávek v případě stávky *nejistota v zahraničním obchodu* – clo uvalené Evropskou unií na dodávky z Mexika může pro plán znamenat pohromu *změna životního stylu* – zákazníci si častěji pořizují boty na suchý zip

Pozn.: Příklady nejsou vyčerpávající.

RÁMEČEK 2 – Obsah podnikatelského plánu pro investory

1) Podnikatelský plán – co dělám, co potřebuji a co nabízím
2) Produkt/služba – jeho výhody, ceny
3) SWOT analýza – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
4) Prodejní a marketingová strategie
5) Hotovostní toky (cash flow)

Mírně upraveno dle příručky Jak napsat podnikatelský plán aneb Kudy vede cesta k úspěchu, CzechInvest, Praha 2005