

**Průvodce
začínajícího
podnikatele**

ZÁKLADY ÚSPĚŠNÉHO PODNIKÁNÍ

**PROČ A V ČEM
PODNIKAT**

**JAK NAPSAT
PODNIKATELSKÝ
PLÁN**

ANALÝZA TRHU

**MARKETINGOVÉ
NÁSTROJE**

**S KÝM
SPOLUPRACOVAT**

**FINANCE
A FINANCOVÁNÍ**

**ÚSKALÍ DANÍ
A PRÁVA**

**Průvodce
začínajícího
podnikatele**

ZÁKLADY ÚSPĚŠNÉHO PODNIKÁNÍ

Alena Šafrová Drášilová

**PROČ A V ČEM
PODNIKAT**

**JAK NAPSAT
PODNIKATELSKÝ
PLÁN**

ANALÝZA TRHU

**MARKETINGOVÉ
NÁSTROJE**

**S KÝM
SPOLUPRACOVAT**

**FINANCE
A FINANCOVÁNÍ**

**ÚSKALÍ DANÍ
A PRÁVA**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Ing. Bc. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

Základy úspěšného podnikání

Průvodce začínajícího podnikatele

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 7389. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba a grafická úprava Robert Prokopec

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 248

První vydání, Praha 2019

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2019

ISBN 978-80-271-1161-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-1160-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-2182-3 (print)

OBSAH

O AUTORCE	9
ÚVOD	11
1. PODNIK A PODNIKÁNÍ	13
1.1 CO JE PODNIKÁNÍ?	13
1.1.1 (A)SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ	14
1.1.2 OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY K PODNIKÁNÍ	16
1.1.3 MOTIVACE	18
1.1.4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	19
1.2 REALITA VS. OČEKÁVÁNÍ	20
1.3 PODNIKATELSKÝ PROJEKT	24
1.3.1 KDYŽ NEMÁTE NÁPAD, ALE CHCETE PODNIKAT	25
1.3.2 KDYŽ MÁTE NÁPAD (NEBO HO CHCETE MÍT)	32
2. PODNIKATELSKÝ PLÁN	43
2.1 OD NÁPADU K PROJEKTU	43
2.1.1 CÍLE	44
2.1.2 MYŠLENKOVÁ MAPA PROJEKTU	46
2.2 OD PROJEKTU K PODNIKATELSKÉMU PLÁNU	49
2.2.1 LEAN CANVAS	49
2.2.2 ZÁMĚR, PLÁN NEBO STUDIE PROVEDITELNOSTI?	54
2.2.3 PROČ ZPRACOVAT PODNIKATELSKÝ PLÁN	55
2.2.4 POSTUP PRÁCE	56
2.2.5 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	57
2.2.6 ÚČEL	60
2.2.7 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY	61
3. ANALÝZA TRHU A PODNIKU	65
3.1 OKOLÍ PODNIKU	65
3.1.1 MEGATRENDY	67

3.1.2	MAKROPROSTŘEDÍ	69
3.1.3	MIKROPROSTŘEDÍ	73
3.2	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	84
3.3	SWOT ANALÝZA	85
4.	MARKETING	89
4.1	ROLE MARKETINGU	89
4.1.1	HISTORICKÝ VÝVOJ	90
4.1.2	POZICE MARKETINGU V PODNIKU	91
4.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	93
4.2.1	TYPY TRHŮ	93
4.2.2	KUPNÍ CHOVÁNÍ	95
4.2.3	SEGMENTACE	99
4.2.4	TARGETING	102
4.2.5	POSITIONING	107
4.3	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	108
4.3.1	TYPY VÝZKUMU	110
4.3.2	ZÁKLADNÍ A VÝBĚROVÝ SOUBOR	111
4.3.3	ZPŮSOBY VÝZKUMU	113
4.3.4	ZPRACOVÁNÍ DAT	122
4.4	MARKETINGOVÝ MIX	123
4.4.1	PRODUKT / HODNOTA NEBO ŘEŠENÍ PRO ZÁKAZNÍKA	129
4.4.2	CENA / NÁKLADY VYNALOŽENÉ ZÁKAZNÍKEM	140
4.4.3	MÍSTO/POHODLÍ	144
4.4.4	PROPAGACE/KOMUNIKACE	151
5.	ORGANIZOVÁNÍ A PERSONALISTIKA	163
5.1	ORGANIZOVÁNÍ	163
5.1.1	OUTSOURCING	164
5.1.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	165
5.1.3	STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI	167
5.2	TÝM	168
5.2.1	STRUKTURA TÝMU	169
5.2.2	FUNGOVÁNÍ TÝMU	170
5.3	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	171
5.3.1	KOMPETENCE A KVALIFIKACE	172
5.3.2	PŘÍPRAVA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	174
5.3.3	PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	176
5.3.4	DISKRIMINACE	178
5.3.5	MOTIVACE	181

5.4 REGULACE TRHU PRÁCE	183
5.4.1 SMLOUVA	183
5.4.2 ÚŘADY A PŘIHLAŠOVÁNÍ	185
5.4.3 DALŠÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE	185
5.4.4 ŠVARCSYSTÉM	186
6. PRÁVO A PRÁVNÍ FORMY	189
6.1 PRÁVNÍ ZÁKLAD PODNIKÁNÍ	189
6.2 PRÁVNÍ FORMA	191
6.2.1 FAKTORY VOLBY PRÁVNÍ FORMY	191
6.2.2 TYPY PRÁVNÍCH FOREM	193
6.3 DALŠÍ POVINNOSTI PODNIKATELE	197
6.3.1 SÍDLO A PROVOZOVNA	197
6.3.2 DOKLADY O KOUPI A ÚČTENKY	198
6.3.3 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ	199
7. DANĚ	201
7.1 SYSTÉM DANÍ	201
7.2 NEJČASTĚJŠÍ TYPY DANÍ	203
7.2.1 DAŇ Z PŘÍJMŮ	204
7.2.2 DAŇ Z PŘIDANÉ HODNOTY (DPH)	206
7.2.3 SILNIČNÍ DAŇ	209
7.2.4 SPOTŘEBNÍ DAŇ	210
8. FINANČNÍ ŘÍZENÍ A FINANCOVÁNÍ	213
8.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ	214
8.2 NÁKLADY	214
8.2.1 FIXNÍ NÁKLADY	215
8.2.2 VARIABILNÍ NÁKLADY	216
8.2.3 ANALÝZA BODU ZVRATU	217
8.3 KALKULACE	219
8.3.1 POSTUP KALKULACE	220
8.3.2 KALKULAČNÍ JEDNICE	221
8.3.3 METODY KALKULACE	222
8.4 ÚČETNICTVÍ	224
8.4.1 FINANČNÍ VÝKAZY	225
8.5 FINANCOVÁNÍ	229
8.5.1 INTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	229
8.5.2 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	229

8.6 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ UKAZATELE	231
8.6.1 UKAZATELE RENTABILITY	231
8.6.2 UKAZATELE LIKVIDITY	232
8.6.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	232
8.6.4 NÁVRATNOST INVESTIC	233
9. RIZIKO PODNIKÁNÍ	235
9.1 RIZIKO PODNIKÁNÍ A JEHO ZDROJE	235
9.1.1 POČÁTEČNÍ INVESTICE	236
9.1.2 SPECIFIKA ZAKÁZKY	236
9.1.3 SPECIFIKA TRHU	237
9.1.4 DALŠÍ RIZIKA	237
ZDROJE A DOPORUČENÁ LITERATURA	239
REJSTŘÍK	243

O AUTORCE

Alena Šafrová Drášilová vystudovala podnikovou ekonomiku a management na Masarykově univerzitě v Brně a působí zde jako odborná asistentka na katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty, kde vyučuje především předměty, které se týkají podnikání a managementu. Zabývá se zde také výzkumem z oblasti mezinárodního managementu. Kromě akademické půdy pracovala jako manažerka marketingu a PR a příležitostně se věnuje i poradenství na volné noze. Autorsky se podílela na několika publikacích z oblasti managementu a mezinárodního managementu a několika kapitolami zaměřenými na podnikání přispěla i do učebnic pro střední školy.



ÚVOD

Možná už dlouho přemýšlíte nad tím, jaké by to bylo postavit se na vlastní nohy a začít podnikat. Třeba máte i zajímavý nápad. Nebo jen chcete vědět, jestli je podnikání ta pravá cesta. V obou případech je tato kniha určena právě vám. Obsahuje vše, co potřebujete o podnikání vědět, abyste s ním mohli začít. Povede vás od prvního nápadu k podnikatelskému plánu, vysvětlí základní souvislosti a pojmy, ale nezahltí zbytečnými detaily. Ty si můžete vždycky dohledat ve specializovaných publikacích a doporučených zdrojích, pokud to bude třeba.

První kapitola se věnuje podnikání obecně a práci s nápadem. Ve druhé kapitole se zaměříme na přepracování nápadu do podoby podnikatelského plánu. Třetí kapitola se soustřeďuje na analýzu trhu a prostředí, v němž budeme podnikat. Těžištěm celé knihy, stejně jako těžištěm každého podnikání, je čtvrtá kapitola, která přibližuje oblast marketingu a marketingového plánování. Následuje organizování a personalistika v páté kapitole, problematika práva v šesté kapitole a daní v sedmé kapitole. Osmá kapitola se zabývá financemi a finančním řízením a v deváté kapitole se ještě pozastavíme nad riziky podnikání.

Až tuto knihu dočtete, možná se nedostaví nadšení a chuť podnikat. Jejím cílem totiž není propagovat podnikání jako jedinou správnou a úžasnou cestu ke štěstí. Tu máme každý v sobě a musíme si ji sami najít. Budete mít ale jasno v tom, jestli vás podnikání láká. A pokud ano, budete vědět, jak se do něj pustit tak, aby bylo úspěšné.

A co když si po jejím přečtení nakonec podnikání rozmyslíte? Pak jste možná místo první lekce plavání dostali záchranný kruh, díky němuž se neutopíte, což ale také není úplně k zahoeení...

1. PODNIK A PODNIKÁNÍ

”

*Podnikání není ani věda, ani umění.
Je to praktická zkušenost.^[1]*

Peter Drucker (rakouský ekonom a spisovatel, 1909–2005)

Definice podnikání – (A)sociální podnikání – Osobnostní předpoklady k podnikání – Sebehodnocení – Motivace – Zdroje a zázemí – Podnikatelské prostředí – Konkurenční výhoda – Realita vs. očekávání – Podnikatelský projekt – Sen, nápad a projekt

V této kapitole se nejdřív zaměříme na **definici podnikání** a způsoby, jak k němu můžeme přistupovat. Vyjasníme si, jaké **vlastnosti** je dobré pro podnikání mít a co dělat, když je nemáme, a také se podíváme na nejčastější **omyly**, jež se k podnikání vážou. Řeč bude i o **motivacích** k podnikání a o různých **cestách**, které mohou vést k úspěšnému podnikatelskému záměru, ať už se jedná o inovativní produkt nebo o kavárnu za rohem.

1.1 CO JE PODNIKÁNÍ?

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) říká v § 420 odst. 1, že:

*„Kdo **samostatně** vykonává **na vlastní účet** a **odpovědnost výdělečnou činnost** živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak **soustavně** za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

[1] Citáty použité v knize pocházejí z internetové databáze www.citaty.net.

Tolik strohá legislativní definice. Realita je však mnohem barvitější, zajímavější a komplikovanější, než obsáhne několik řádků zákona. Ten nepřipouští v definici podnikání jinou motivaci než zisk. Co když ale máme k podnikání spoustu jiných, osobních, specifických důvodů, které odrážejí životní styl, podmínky, aktuální rodinnou situaci, stav mysli nebo předchozí zkušenosti? Co vlastně můžeme od podnikání očekávat? A co bychom měli umět? Co potřebujeme a jací bychom měli být, aby byly naše šance na úspěch co možná největší? Je potřeba si upřímně říct, že podnikání jako způsob obživy není pro každého.

*Kdybychom všichni podnikali, neměli bychom koho
ve svých podnicích zaměstnávat, a naopak.*

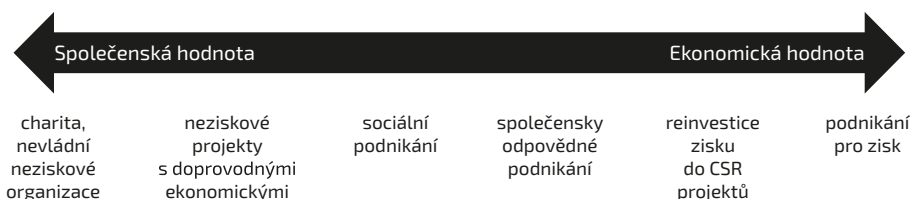
1.1.1 (A)SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Z poněkud divočejších devadesátých let se s českou společností trochu táhne stigmatizace podnikatelů a živnostníků, čas od času podporovaná a přizívovaná politiky. Podnikatelé jsou prezentováni jako bezohlední a bezskrupulózní. Jde jim jen o peníze (a válí se v nich), znají různé kličky a větší či menší podvůdky, díky nimž neplatí daně, vykořisťují zaměstnance a jezdí na dovolenou na Seychely. V některých případech tomu tak opravdu je, ne že ne. Mnohem větší skupina podnikatelů a živnostníků ale prostě jen spoléhá na sebe, chce realizovat své nápady bez zbytečně zatěžujících administrativních procedur a jediné, po čem touží, je, aby jim stát neházal klacky pod nohy.

Někdy tyto předsudky dokonce odradí lidi, kteří by i podnikali a mají výborný nápad, ale nechťejí být vnímáni svým okolím jako „podnikatelé“. Je to velká škoda, protože i podnikání se dá dělat tak, aby nejen vydělávalo, ale aby bylo také užitečné v širším společenském kontextu. Nehledě na to, že pak přináší kromě peněz i mnohem větší osobní uspokojení. Aby bylo jasno, podnikat pro peníze je úplně v pořádku, ale jsou i jiné cesty a je dobré o nich vědět, i když se jimi třeba úplně nechystáme jít. Jak ukazuje obr. 1.1, když dáme na jednu stranu ryze ekonomické motivy a na druhou stranu společenskou prospěšnost, můžeme ve větší či menší míře kombinovat ekonomickou a společenskou stránku podnikání.

Na začátku osy jsou ryze neziskové projekty – nevytváří žádnou ekonomickou aktivitu a své zdroje čerpají z nejrůznějších darů, dotací a příspěvků. Ty samozřejmě nemají s podnikáním celkem nic společného, pokud si z nich jejich zakladatelé neodklánějí peníze pro vlastní potřebu (a i pak je označení „podnikání“ dost zavádějící). Následují neziskové projekty s doprovodnými ekonomickými aktivitami. Jejich primární zdroje stále pocházejí z dotací a darů, ale současně pořádají různé akce, díky nimž si vylepšují rozpočet. Není jich ale dost, aby byly organizace udržitelné a nezávislé. Pokud uvažujete o projektu tohoto typu, bude se ho týkat velká

většina témat probíraných v této knize. Přesto bude specifický hlavně z pohledu financování a dohledu nad výsledky.



Obr. 1.1 (A) sociální podnikání

Zdroj: Autorka

Rozdíl mezi podnikem a neziskovkou je jen v typu výstupů – vstupní zdroje jsou vždy omezené a je potřeba z nich v prvním případě vytvořit maximální zisk a ve druhém co největší společenský užitek.

O podnikání v pravém slova smyslu se jedná v pravé části osy, od sociálního podnikání směrem k ekonomické hodnotě. Sociální podnikání spočívá v tom, že existující společenský problém řeší ekonomicky udržitelnou cestou a vygenerovaný zisk vrací zpět do podniku. Přesto se nejedná o dobrovolnictví nebo charitu – zaměstnanci i podnikatel dostávají za vynaložené úsilí přibližně stejnou odměnu, jakou by dostali v ryze podnikatelském projektu zaměřeném na zisk. Navíc ale získávají pocit, že to, co dělají, má hlubší smysl. Společensky odpovědné podnikání nevychází z řešení společenských problémů, ale pokouší se k nim pokud možno nepřispívat. Tyto podniky se snaží (pokud to neohrožuje jejich existenci a příliš neomezuje ziskovost) chovat ekologicky, záleží jim na původu surovin, které používají, nespolupracují s dodavateli využívajícími dětskou práci a podobně. Tento přístup je komplexní a prolíná všemi procesy v podniku. Nejde tedy o jednorázové projekty, ale spíše o filozofii řízení. Některé podniky využívají ve vztahu ke společenské hodnotě alespoň jednorázové investice do CSR projektů (*corporate social responsibility*, společenská odpovědnost podniků). Sponzorují lokální akce, přispívají na charitativní projekty, zapojují se do obecně prospěšných aktivit. Je ale také řada podniků, dost možná co do počtu naprostá většina, které svůj vztah k okolí neřeší vůbec a soustřeďují se pouze na zhodnocování svých investic a zisk.



OD NEZISKOVKY K ZISKU

Pokuste se k typům organizací uvedeným na obr. 1.1 doplnit další příklady. A proč nejsou u poslední kategorie žádné podniky? Důvod je dost prozaický – patří sem mnohé malé podniky, které se primárně starají o vlastní přežití. Podniky, které nejsou mediálně známé a mají často jen lokální dosah. Naprostá většina velkých a známých podniků (alespoň formálně) nějakou společensky prospěšnou aktivitu vykazuje.

Charity, NGO: Dobrý anděl, Člověk v tísni

Neziskovky s ekonomickými aktivitami: Národní divadlo, Zlín Film Festival

Sociální podnikání: Pragulic, Rekola

Společensky odpovědné podniky: IKEA, Sklizeno

Reinvestice do CSR projektů: ČEZ, Bosch

Podnikání pro zisk:

1.1.2 OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY K PODNIKÁNÍ

Úspěch v podnikání je výsledkem kombinace celé řady vlastností, zdrojů, štěstí i vnějších okolností, a protože vybudovat úspěšný podnik nějakou dobu trvá, patří k vůbec nejdůležitějším charakterovým rysům dobrých podnikatelů trpělivost, houževnatost, cílevědomost a schopnost rozhodovat. A ne jen tak „obyčejně“ rozhodovat. Musíme dokázat rozhodnout rychle a ve stresu, s nedostatkem informací a s velkou odpovědností za výsledek (právě přímou odpovědností za svá rozhodnutí se nejvíce liší podnikatelé od vrcholových manažerů). Někdy je dokonce důležitější rozhodnout rychle než rozhodnout nejlépe. Musíme se také předem smířit s tím, že ne všechna rozhodnutí budou správná. Naopak – podnikání s sebou

nese spoustu špatných a horších rozhodnutí s různě fatálními následky a je potřeba s tím počítat. Je to normální.

Po některých cestách musíme jít poměrně daleko, než zjistíme, že jsou slepé a bude třeba se vrátit, ale to neznamená, že byly zbytečné. I neúspěšné projekty a chybná rozhodnutí přináší zkušenosti, kontakty a znalosti.

Důležité je také nenechat se odradit jedním neúspěchem, poučit se, neustále přicházet s novými nápady a mít dlouhodobou vizi, kam chceme, aby podnik v budoucnu směřoval. Podnikání současně vyžaduje schopnost vidět příležitosti a využít je, řešit problémy systematicky, aktivně, kreativně a novými postupy (tzv. *out of the box thinking*) a spolupracovat s ostatními lidmi, ať už jsou to zákazníci, dodavatelé, společníci, zaměstnanci nebo kdokoli jiný.

Pokud máte dojem, že je těch požadavků nějak moc a za jejich splnění by se nemusel stydět leckterý superhrdina akčních komiksů, je to vlastně pravda. Naštěstí existuje poměrně snadné řešení – spolupráce. Málokterý projekt je možné rozjet jen v jednom člověku, a tak je vhodné se (dříve nebo později) poohlédnout po někom, s kým budeme v podnikání spolupracovat a kdo v ideálním případě tak trochu vykompenzuje naše osobní nedostatky. Hledání takového člověka je ale mnohem jednodušší a ve finále i úspěšnější, pokud jsme si svých nedostatků vědomi.



SEBEHODNOCENÍ

Zkuste si sami pro sebe jednotlivé vlastnosti potřebné pro úspěšné podnikání ohodnotit na škále od 1 (vůbec nemám / vůbec neumím) do 10 (mám / umím skvěle). Lépe si uvědomíte, se kterou svou vlastností potřebujete více pracovat, případně jaké vlastnosti by měli mít lidé, s nimiž budete na podnikání spolupracovat, abyste se vhodně doplňovali.

mám trpělivost	1.....	10
jsem houževnatý/á	1.....	10
jsem cílevědomý/á	1.....	10
jsem sebevědomý/á	1.....	10
jsem systematický/á	1.....	10
umím se rozhodovat ve stresu	1.....	10
mám vizi do budoucna	1.....	10
vidím příležitosti	1.....	10
aktivně řeším problémy	1.....	10

myslím kreativně	1	10
umím se prosadit	1	10
umím komunikovat a vyjednávat	1	10
umím spolupracovat	1	10
dokončuji věci	1	10
zvládám kritiku	1	10
zvládám neúspěch	1	10

1.1.3 MOTIVACE

Lidé se rozhodují pro podnikání z celé řady důvodů. Každý to má jinak, ale je dobré si uvědomit, že motivace do značné míry určuje směr a vývoj podniku. Možná dokážete do obr. 1.2 doplnit nějakou svoji vlastní, zcela odlišnou motivaci. Žádná z nich rozhodně není horší nebo lepší než jiná, ale je výhodné, když se motivace kombinují a navzájem posilují. Proto většinou neuspějí podnikatelé, jejichž jediným cílem bylo spasení světa (protože zapomněli vydělávat a investovat), ale dlouhodobě dokonce ani ti, kteří chtěli jenom zbohatnout (protože zapomněli, že podnikání by především mělo poskytovat něco užitečného zákazníkům, řešit nějaký problém). Rozhodně je na začátku podnikání přínosné vytvořit si vlastní přehled motivací a ujasnit si tím cíle, jichž chceme dosáhnout.

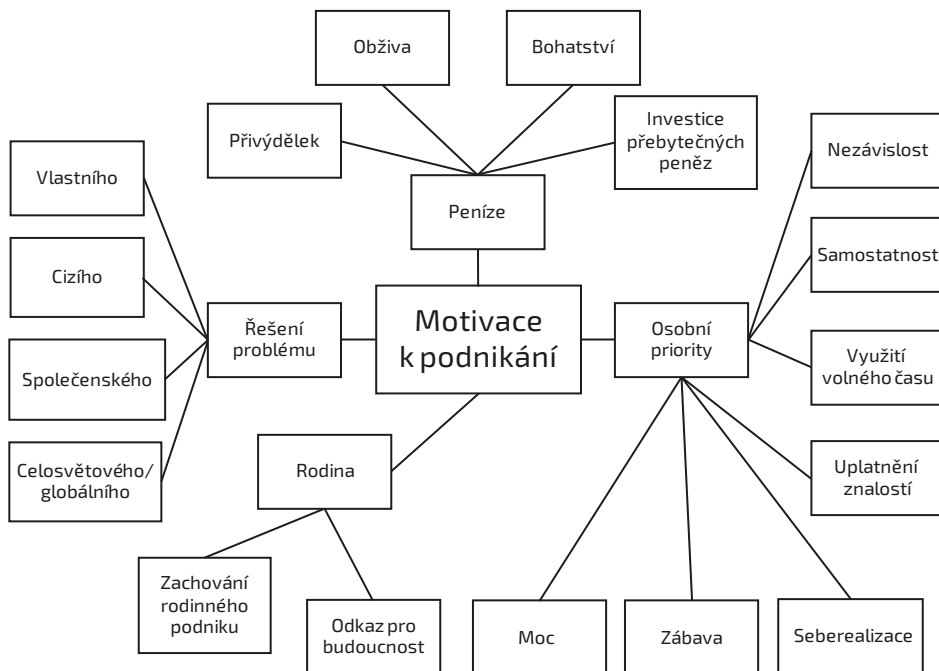


MOTIVACE K PODNIKÁNÍ

Zkuste si vytvořit vlastní mapu motivace k podnikání. Proč chcete podnikat? Čeho chcete v podnikání dosáhnout? Jaké máte cíle? Jaké vnější okolnosti nebo vnitřní pohnutky vedly k rozhodnutí postavit se na vlastní nohy a začít podnikat? Mapa může pomoci utřídit si vlastní myšlenky, soustředit se na dosažení konkrétních cílů a najít cestu vedoucí k jejich naplnění.

I když máme všechny předpoklady k tomu být úspěšnými podnikateli a máme silnou motivaci, musíme vzít v úvahu i další podmínky, které nemusí být úplně snadné ovlivnit. Předně je tu potřeba disponovat časem, který jsme ochotni věnovat budování a rozjíždění podniku. Časem, který v tu danou chvíli nestrávíme s rodinou, provozováním koníčků, odpočinkem, studiem nebo jinou prací, za niž bychom třeba dostali i zapláceno. Další podmínkou je určitá počáteční investice, protože prakticky neexistuje podnikatelský projekt, který by bylo možné zrealizovat bez ní. Buď tedy máme příslušný objem peněz k dispozici a jsme ochotni jej do podnikání vložit, nebo potřebujeme najít nějaký zdroj financování. A v neposlední řadě se hodí i podpora nejbližších (nebo alespoň jejich tichá tolerance). Potý-

kat se s počátky podnikání je poměrně náročné samo o sobě a rozhodně při tom nechcete řešit ještě nedůvěru, výčitky nebo dokonce aktivní odpor svého okolí.



Obr. 1.2 Motivace k podnikání

Zdroj: Autorka

1.1.4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podnikání není možné oddělit od prostředí, ve kterém probíhá, a na úspěch tedy mají vliv nejen naše osobnostní charakteristiky a zázemí, ale také vnější prostředí, v němž se chceme prosadit. Pro podnik jsou proto klíčoví především zákazníci a dodavatelé, s nimiž přichází do kontaktu každý den, a dále stát a právní režim, kterému se musí přizpůsobit.

Čím větší a významnější podnik je, tím snadněji ovlivňuje prostřednictvím lobbingu, kontaktů nebo aktivní politické činnosti podnikatelské prostředí, s nímž se menší podniky musí zkrátka smířit.

Samostatnou kapitolou, jež si zaslouží velkou pozornost a podrobnou analýzu, jsou konkurenti, a to nejen ti, kteří už na trhu jsou, ale i ti, kteří by tam mohli v budoucnu vstoupit. Právě od konkurentů odvozujeme tzv. konkurenční výhodu, jež nás

odlišuje od podniků, které na trhu poskytují stejné či obdobné produkty a služby. Konkurenční výhoda je tedy výsledkem mixu osobnostních charakteristik, zdrojů, které máme k dispozici, a vnějších podmínek, ve kterých chceme uspět; znázorňuje ji obr. 1.3.



Obr. 1.3 Předpoklady k podnikání a konkurenční výhoda

Zdroj: Autorka

1.2 REALITA VS. OČEKÁVÁNÍ

S podnikáním se často pojí nerealistická očekávání, která vedou velmi rychle k deziluzi, zklamání a často bohužel i k tomu, že podnikatel vzdá svou snahu dřív, než se podnik vůbec měl šanci na trhu prosadit. Nebo se naopak může snadno stát, že projekt od počátku nebyl dobře nastavený a spočítaný, že už spotřeboval všechny rezervy, a přesto ho zakladatel odmítá opustit a zkusit něco jiného. Jaké jsou tedy nejčastější omyly spojené s počátky podnikání?

OMYL Č. 1: ZAČNU PODNIKAT = ZAČNU VYDĚLÁVAT

Podnikání negeneruje peníze okamžitě. Naopak. Práce v začínajícím podniku je velmi tvrdá a navíc platí, že čím méně zkušeností máme k dispozici, tím déle trvá,

než podnik začne fungovat a postupně vracet investice, které jsme do jeho rozjezdu vložili. Některé obory a podnikatelské záměry (např. gastroprovozy nebo primární výzkum) mají navíc velmi dlouhou dobu návratnosti investice a je potřeba jim věnovat spoustu času a energie, než se zavedou a budou schopny generovat svému majiteli odpovídající zisky. Proto je dobré si připravit realistický odhad příjmů, nákladů a toku peněz a smířit se s tím, že podnik bude určitou dobu ve ztrátě, než si najde své zákazníky.

OMYL Č. 2: BUDU DĚLAT TO, CO MĚ BAVÍ

Na podnikání je skvělé, že si člověk může vybrat obor, který je mu skutečně blízký, přijít s něčím novým a užitečným, vyřešit nějaký problém. Pokud si ale myslíte, že když vás baví pečení cukroví, je nejlepší životní cestou otevřít si cukrárnu, jde bohužel o omyl a následně o docela častý zdroj nespokojenosti. Samotná činnost podniku totiž zabere podnikatelům jen zlomek celkového času. Zbytek budete muset věnovat jednání s dodavateli, zákazníky, administrativě, řešení konfliktů a problémů, zajišťování logistiky, marketingu a propagaci, řešení reklamací, inovacím, plánování a spoustě dalších aktivit. Podnikání je proto skvělé hlavně pro lidi, které baví právě organizování každodenního provozu, hledání nových cest a řešení, navazování nových kontaktů a práce s lidmi.

OMYL Č. 3: STAČÍ JET PODLE PLÁNU

Ačkoliv řadu věcí máme možnost ovlivnit a na spoustu komplikací se lze připravit, zcela jistě se objeví něco nečekaného, složitého a nepředvídaného, co předem ovlivnit jednoduše nešlo a s čím je třeba se popasovat tady a teď. Plán je pro podnikání nezbytný, ale na druhou stranu bychom měli být schopni jej průběžně měnit a přizpůsobovat situaci. Nemá smysl tvrdošijně plnit plán, když se okolnosti úplně změnily, protože plán je právě tak dobrý, jak dobře dokážeme předvídat budoucnost.

*Pesimista si stěžuje na vítr, optimista čeká, že se změní
jeho směr, dobrý podnikatel otočí plachty.*

OMYL Č. 4: BUDU PODNIKATEL/KA A NA PRÁCI SI NAJMU LIDI

Skutečnost je poněkud prozaičtější. Je docela možné, že až se podaří podnik rozjet, najmete si na některé činnosti zaměstnance. Faktem ale je, že prvních několik měsíců (a často i let) je skoro každý začínající podnikatel tak trochu holka pro všechno. Zatímco má zaměstnanec jasně definovanou práci, smluvně stanovený plat za pevnou pracovní dobu, za své chyby ručí do výše dané zákonem a už od února se těší na dovolenou, podnikatel dělá všechno, co je zrovna potřeba (i když je to zametání skladu), jeho výdělek je velmi nejistý, ručí často celým majetkem

(nebo alespoň svojí pověstí a majetkem podniku) a na dovolenou rozhodně nemá nárok – musí si na ni vydělat.

OMYL Č. 5: KDYŽ PŮJDU ZA SVÝM SNEM, MUSÍM USPĚT

Nebo taky ne. Když zainvestujete do podniku a několik měsíců nato se zhroutí celosvětové finanční trhy, lidé přestanou utrácet a začnou naopak panikařit, dramaticky vzroste nezaměstnanost a zkrachují stovky podniků (dokonce i zavedených), které něco takového opravdu nečekaly, je těžké se udržet. Někdy prostě člověku štěstí nepřeje, i když udělal všechno „správně“. To je riziko podnikání, se kterým je potřeba počítat. Něco vyjde a něco ne, nebo třeba vyjde, ale jinak, než jsme původně plánovali.

OMYL Č. 6: NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PRO ROZJEZD PODNIKÁNÍ JSOU PENÍZE

I když to vypadá docela překvapivě, pro rozjezd podnikání nejsou nejdůležitější peníze. Jistě, úplně bez nich to nejde, ale ve skutečnosti jsou mnohem důležitější kontakty. Zejména správné kontakty. Dobré reference, známí, kamarádi a kamarádi kamarádů otevírají i dveře, které vypadaly jako zamčené. Když máte správné kontakty, nepotřebujete investovat horentní sumy do marketingu. Když znáte správné lidi, spousta služeb je zadarmo nebo za protislužbu. Když víte, koho se zeptat, nemusíte za informace platit. Když si necháte poradit, nemusíte se učit vlastními chybami. Peníze se vždycky nějak seženou, ale kontakty jsou tím nejcennějším zdrojem začínajícího podnikatele.

Kde sehnat kontakty? Ideálními zdroji jsou rodina, přátelé, podnikatelské akcelerátory, mentoringové projekty a coworkingová centra.

OMYL Č. 7: ZBOHATNU NA JEDNOM NÁPADU

Sem tam se někdo takový najde. Většinou taky velmi rychle skončí. Úspěšní podnikatelé neustále přicházejí s novými a novými nápady, inovacemi stávajících produktů, s nejrůznějšími vylepšeními a doplňky, pořád se učí, sledují aktuální trendy ve svém oboru i mimo něj a zajímají se o novinky. Snaží se nasazovat nové technologie, reagovat na změny potřeb svých zákazníků, vyvíjet nové produkty. Proč tedy neustále vylepšovat a přicházet s novými myšlenkami? Jednoduše proto, že na trhu na sebe přitáhne úspěšný nápad rychle pozornost, a pokud na něm jeho autor dál nepracuje, brzy se najde někdo, kdo ho okopíruje a vylepší.

Nokia si také myslela, že je její pozice na trhu s mobilními telefony neotřesitelná. A pak přišly chytré telefony.

OMYL Č. 8: NEJLÍP TO UDEĽÁM SÁM/SAMA

Úspěšní podnikatelé se vyznačují tím, že se obklopují správnými lidmi. Nejlépe spolehlivými, schopnými, loajálními a výkonnými odborníky. Nebojí se pak na ně spoléhat a svěří jim odpovědnost za oblasti, kterým sami nerozumí nebo kterými se nechtějí zabývat. Díky tomu mají dostatek času na to, aby se věnovali strategickým rozhodnutím, rozšiřování podniku a vymýšlení nových projektů. Mají pak možnost skutečně ve svém podniku dělat to, co je nejvíc baví a naplňuje. Nepíší si sami smlouvy, nevedou si účetnictví svépomocí a design webových stránek svěří někomu, kdo to umí, i když to zpočátku stojí trochu víc peněz. Pravděpodobně se díky tomu vyhnou právním tahanicím, pokutám z finančního úřadu a kolapsu informačního systému, a když náhodou ne, je za ně odpovědný někdo jiný.

OMYL Č. 9: BUDU SÁM/SAMA SOBĚ ŠÉFEM

Hlavním lákadlem, proč lidé začínají podnikat, je představa, že nad sebou nebudou mít žádného nadřízeného, který by je úkoloval a kontroloval nebo jim organizoval práci. To je samozřejmě pravda. Problém je v tom, že takových nadřízených budou mít desítky nebo možná i stovky. Říká se jim zákazníci. Podnikání bez zákazníků a potažmo spokojených zákazníků nemá smysl, protože zákazníci jsou jediným zdrojem peněz, jsou také zdrojem pozitivních (nebo negativních) referencí, a tím pádem dalších zákazníků, poskytují zpětnou vazbu, přicházejí s novými potřebami a problémy, za jejichž řešení jsou ochotní platit – a samozřejmě očekávají, že k nim bude podnik vstřícný, bude reagovat rychle a flexibilně. Zákazníci mají v dnešní době k dispozici spoustu informací, někdy i velmi odborných a specifických, a dokážou s nimi pracovat. Člověk, kterého zákazníci obtěžují a vyrušují od „důležitější práce“, by tedy rozhodně podnikat neměl.

„Náš zákazník, náš pán“, to není klišé, ale krutá realita.

OMYL Č. 10: SPOLEČNÍK JE SPOLUPRACOVNÍK

Myslíte si, že na společné podnikání stačí, abyste byli kamarádi? Nebo třeba dobří kamarádi? Tak to je velký omyl. S člověkem, se kterým budete rozjíždět společné podnikání, strávíte mnohem víc času než se svým životním partnerem či partnerkou. Víc než s vlastními dětmi. Budete spolu osm, deset nebo i dvanáct hodin denně. Budete řešit názorové neshody, komplikace nebo konflikty. Budete dělat klíčová rozhodnutí s fatálními následky. Rozhodnutí, která nepůjdou vzít zpátky. Budete si muset navzájem důvěřovat, neustále komunikovat, respektovat se, rozdělit se

o zisky a navzájem si nevyčítat chyby a ztráty. Na to opravdu nestačí, abyste si občas dobře popovídali v hospodě.

Společníků v podnikání by měl být lichý počet, ale tři jsou moc.

1.3 PODNIKATELSKÝ PROJEKT

Většinou se podnikatelé dělí na dvě skupiny. Ti první mají nějaký sen a hledají cestu, jak ho zrealizovat. Obrovskou výhodou takových začínajících podnikatelů je jejich nadšení, zápal pro nápad samotný a nezlomná víra, že existuje cesta, která je dovede k cíli. To se hodí hlavně v začátcích podnikání, když je potřeba překonat potíže, a také ve chvílích, kdy je cílem získat investora nebo spolupracovníky. Člověk, který je pro svůj projekt opravdu upřímně zapálený, rozhodně působí přesvědčivě a často dokáže nadchnout i své okolí. Hlavním problémem je značně idealistická představa o realitě, nedostatečné znalosti v oblasti podnikání a někdy také tvrdší setrvání na projektu, který nemá budoucnost.

Druhou skupinu tvoří chroničtí podnikatelé. Jsou to lidé, kteří si sami sebe nedokážou představit v pozici zaměstnanců, vědí, že chtějí podnikat, a hledají pro své podnikání projekt nebo nápad. Jsou většinou samostatní, energičtí a sebevědomí. Z nezdarů se rychle otřepou a zkusí třeba jinou cestu. Mají obvykle slušný přehled o tom, co podnikání obnáší a jaká jsou jeho hlavní rizika. Někdy rozjíždějí více projektů najednou, ale ani jednomu se vlastně nevěnují s plným nasazením a hledají něco, co je bude doopravdy bavit. Když to ovšem najdou, jsou v podstatě nepřekonatelní.

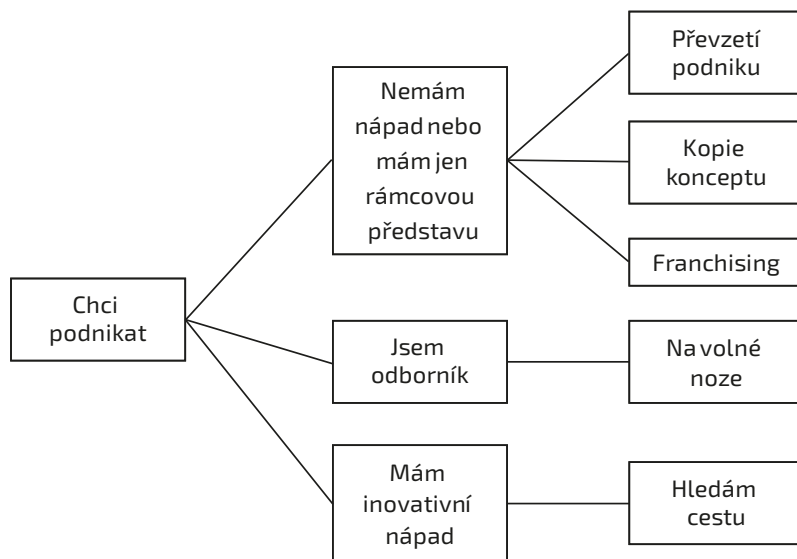


CHRONICKÝ PODNIKATEL

Příkladem „chronického podnikatele“ je Tomáš Čupr. Český podnikatel nejprve založil slevový portál Slevomat.cz a poté rozvozem službu DameJidlo.cz. Později obě firmy prodal a vrhl se na on-line obchod s potravinami Rohlik.cz. Podle svých slov se v distribuci potravin „našel“ a právě tento byznys označil za svou „srdcovou záležitost“.^[2] Zkuste se začíst do některého z publikovaných rozhovorů nebo si projít jeho internetové stránky a odhadnout, které osobnostní charakteristiky jsou právě pro něj typické.

[2] Tomáš Čupr, <http://tomcupr.cz/>.

Pro další směřování vlastního podnikání je potřeba si ujasnit, do jaké skupiny patříte, protože každá z nich hledá něco úplně jiného, má k podnikání jinou motivaci a ve finále i úplně odlišný přístup. První skupina má příběh a hledá papír, na který jej napíše. Druhá má plný sklad papíru a chybí jí správný příběh. Tyto situace znázorňuje obr. 1.4.



Obr. 1.4 Začátek podnikání

Zdroj: Autorka

1.3.1 KDYŽ NEMÁTE NÁPAD, ALE CHCETE PODNIKAT

Je to možná trochu s podivem, ale na podnikání vlastně není nutné mít superoriginální nápad. Někdy bohatě stačí vidět příležitost a mít schopnost dělat věci lépe než ostatní. Ve skutečnosti naprostá většina podnikatelů využije jednu z následujících možností, jak podnikat „bez nápadu“.

PŘEVZETÍ ZAVEDENÉHO PODNIKU

Převzetí zavedeného podniku má pro začínajícího podnikatele celou řadu výhod. Především už není potřeba překonávat počáteční obtíže spojené se založením podniku a s budováním jeho pozice na trhu. Podnik má k dispozici finanční historii (což je klíčové např. při žádostech o úvěr), má vybudovanou síť dodavatelsko-odběratelských vztahů, stálé klienty i ověřené procesy. V ideálním případě dokáže fungovat „setrvačností“, a než se nový majitel rozkouká, nejsou nutné extrémní zásahy. Mince má však i druhou stranu – právě dlouhými roky zaběhané procesy s sebou nesou nejen ověřený a funkční obchodní model, ale často také