



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

30 CHYB V PRVNÍM ROCE PODNIKÁNÍ

KTERÉ VAŠE PODNIKÁNÍ BUDOU STÁT ŽIVOT



VAŠE PODNIKÁNÍ NEMUSÍ DOPADNOUT ŠPATNĚ!

NEDĚLEJTE STEJNÉ CHYBY
JAKO TISÍCE LIDÍ PŘED VÁMI!

Jakou problematiku řeší e-book 30 chyb v prvním roce podnikání?

Příčiny selhání začínajících podnikatelů	4
Příčina selhání č. 1: Zahájení podnikání ze špatných důvodů	4
Příčina selhání č. 2: Nedostatek plánování, neexistence podnikatelského plánu, nepřiměřený plán	5
Příčina selhání č. 3: Špatné nebo žádné ekonomické propočty	6
Příčina selhání č. 4: Podcenění potřeby počátečního kapitálu	6
Příčina selhání č. 5: Volba špatné lokality podnikání	7
Příčina selhání č. 6: Neexistence zákazníků	7
Příčina selhání č. 7: Výběr trhu, který je příliš malý	7
Příčina selhání č. 8: Jediný produkt nebo zákazník	7
Příčina selhání č. 9: Neznalost konkurence	8
Příčina selhání č. 10: Boj s nerovnými soupeři	8
Příčina selhání č. 11: Nedostatečná nebo žádná konkurenční výhoda (přidaná hodnota)	9
Příčina selhání č. 12: Žádný marketing	9
Příčina selhání č. 13: Nastavení špatných cen	10
Příčina selhání č. 14: Volba nevhodné formy podnikání	10
Příčina selhání č. 15: Špatné nebo žádné řízení vztahů se zákazníky	10

Jakou problematiku řeší e-book 30 chyb v prvním roce podnikání?

Příčina selhání č. 16: Neznalost zákonných povinností	11
Příčina selhání č. 17: Špatné řízení	11
Příčina selhání č. 18: Nedostatek sebeřízení	12
Příčina selhání č. 19: Nedostatečné plánování	12
Příčina selhání č. 20: Příliš velké nebo neefektivní pracovní nasazení	12
Příčina selhání č. 21: Přílišné utrácení	12
Příčina selhání č. 22: Nerozumné stanovení osobního příjmu	13
Příčina selhání č. 23: Nedostatek hotovosti či rezervního kapitálu	14
Příčina selhání č. 24: Vysoké fixní náklady na bedrech	14
Příčina selhání č. 25: Mizerné výkaznictví a neexistující kontrola financí	14
Příčina selhání č. 26: Neshody ohledně směřování společnosti	14
Příčina selhání č. 27: Příliš rychlý růst	15
Příčina selhání č. 28: Uzavřená mysl a krátkozrakost	16
Příčina selhání č. 29: Podnikatelské vyhoření a disharmonie pracovního a osobního života	16
Příčina selhání č. 30: Nepříznivé vnější faktory	17

Co můžete čekat od e-booku 30 chyb v prvním roce podnikání?

Během podnikání se **nevyhnete chybám**. Pokud budete mít štěstí, uděláte jen nějakou drobnou, kterou snadno napравíte. Existují ale i chyby, které mohou **vaše podnikání přímo ohrozit na životě**.

Zmapovali jsme **30 těch nezávažnějších chyb, které začínající podnikatelé po celém světě neustále dělají. Neriskujte a nedělejte je i vy! Vaše podnikání nemusí dopadnout špatně!**

E-book **30 chyb v prvním roce podnikání** vám nabízí vodítko, jak se vyhnout smrtelným chybám na začátku podnikání, nedokáže ale postihnout specifické situace.

Příčiny selhání začínajících podnikatelů

Proč začínající podnikatelé selhávají?

Společnost Dunn and Bradstreet provedla studii, která odhalila, že **90 % podnikatelů selže kvůli nedostatku schopností a znalostí jích samotných**. [1]

Možná si kladete otázku, proč byste se měli zajímat o **důvody neúspěchu podniků**, když jste svůj vlastní podnik zatím ještě nezaložili, anebo jste úplně na začátku. Ve skutečnosti je to to nejlepší, čím se můžete zabývat, pokud si plánujete budoucnost úspěšného podnikatele. Když si níže uvedené faktory prostudujete, zapamatujete a **budete se snažit neudělat stejné chyby, pravděpodobnost úspěchu vašeho podnikání se dramaticky zvýší**.



Příčina selhání č. 1: Zahájení podnikání ze špatných důvodů

Máte dobrý důvod k podnikání?

Když se zeptáte sami sebe, **proč uvažujete o zahájení podnikání**, asi řeknete něco jako „nechci dělat na druhé“, „chci si věci dělat po svém“, „být nezávislý byl vždycky můj sen“, „podniká kde kdo, chci to taky zkusit“, „nemůžu sehnat práci, nic jiného mi nezbyvá“.

Tyto **důvody k podnikání** ale nejsou dostatečně silné k tomu, aby vám daly sílu pokračovat i v dobách, kdy se kumulují těžkosti a výsledky nejsou takové, jak jste si představovali. Najděte si dobrý důvod k podnikání.

Pro nalezení těch „**správných důvodů**“ vám doporučujeme zeptat se sami sebe, kde chcete být za 5, 10, 15 let ve svém životě, nikoliv jen v práci.

Odpovězte si upřímně:

- O co v životě usiluji? Proč to chci? Je to skutečně to, po čem toužím? Dá se toho dosáhnout podnikáním?
- Zvládnu to? Mám k tomu předpoklady? Co proto budu muset udělat? Co mě to bude stát?
- Není lepší dělat něco jiného? Dá se toho dosáhnout i jinak? Jak? S kým?
- Co daná činnost prakticky znamená? Co konkrétně budu muset dělat? Jak dlouho, jak často, v jakém rozsahu, s jakými omezeními?
- Jaké dopady to bude mít na ostatní věci, které dělám nebo chci dělat (rodinu, koníčky, volný čas)?

Až když opravdu zjistíte, že ke splnění vašich osobních přání se nedostanete jinak než prostřednictvím podnikání, pak máte reálnou šanci uspět.

Příčina selhání č. 2: Nedostatek plánování, neexistence podnikatelského plánu, nepřiměřený plán

Plánujete vůbec podnikání?

Zapomeňte na to, že jste někdy četli o podnikateli, který žádný plán neměl, a přesto ohromně zbohatl. Jestli to s podnikáním myslíte vážně, **musíte mít podnikatelský plán**. Kdo neplánuje, nepodniká, ale sní nebo hazarduje! Jakýkoliv plán je proto lepší než žádný. Je jedno, jestli má tři stránky nebo třicet, protože cílem v tomto případě není vyhotovit dokument, který se jmenuje podnikatelský plán.

Cílem je ten **proces vytváření plánu**. Vtip je v tom, že tvorba podnikatelského plánu vás donutí myslet na budoucnost, ukáže vám rizika a postaví před vás výzvy (těžkosti), kterým v budoucnu budete muset čelit, přiměje vás zvažovat varianty řešení, vyvíjí tlak na uvažování o finančním zajištění, marketingu a konkurenci, celkové strategii a řízení.

Když se plánu při jeho realizaci budete přidržovat a porovnávat aktuální stav (počet zakázek, hodnotu nákladů a výnosů, cash flow apod.) s původním plánem, budete vždy vědět, jak si stojíte, kde musíte přidat, na co se zaměřit a klást důraz.

**Jak napsat kvalitní podnikatelský plán vám krok po kroku ukáže
e-book Podnikatelský plán z dílny portálu iPodnikatel.cz**

Příčina selhání č. 3: Špatné nebo žádné ekonomické propočty

Kalkulujete své příjmy a výdaje?

Najdou se i tací začínající podnikatelé, kteří na začátku vůbec nevezmou do ruky kalkulačku anebo si dělají kalkulace jen tak v hlavě. Pokud jejich podnikání přežije více než půl roku, dá se mluvit o zázraku, anebo jsou určitě velkými dlužníky štěstěny.

Propočítat si, jak na tom podnikání ekonomicky bude, je alfa a omega. Odhadněte pravděpodobné náklady a příjmy, porovnejte je a ihned budete vědět, zda bude vaše **podnikání prosperovat** anebo v něm proděláte kalhoty.

V rámci nákladů nezapomeňte ani na povinné příspěvky na sociální a zdravotní pojištění a na daň z příjmu, která vám může být další rok napočítána.

S propočty vám pomůže Aplikace na tvorbu podnikatelského plánu, která je dostupná na portálu iPodnikatel.cz.

Příčina selhání č. 4: Podcenění potřeby počátečního kapitálu

Kolik peněz máte přichystáno na rozjezd?

Začínající podnikatelé podceňují, jak mnoho peněz je potřeba na rozjezd podnikání. Mají **nerealistická očekávání o tržbách**. Nepřipouštějí si, že by byli třeba první dva roky bez zisku. Následkem toho často s podnikáním končí dřív, než měli šanci uspět. Je důležité přesvědčit se, **kolik vaše podnikání spotřebuje peněz**, nejen náklady na zahájení, ale náklady na chod podniku, rezervy pro krytí nepředvídatelných výdajů nebo náhlého zvýšení cen vstupů.

Mnoha podnikům trvá rok i dva než se rozjedou (než mají kladné cash flow). To znamená, že budete potřebovat **hodně zdrojů k pokrytí všech nákladů**, než budete schopni je platit z prodeje. Právě chudé začátky (rychlé vyčerpání počátečního kapitálu bez odpovídajících příjmů) jsou nejčastější příčinou rozčarování začínajících podnikatelů, následně ukončení podnikání a návratu zpět k zaměstnání.



Příčina selhání č. 5: Volba špatné lokality podnikání

Kam umístíte své podnikání?

Přestože doporučení na **důsledné zvážení místa podnikání** je uvedeno snad ve všech knihách a článcích o podnikání, stále se najdou podnikatelé, kteří tomu na začátku podnikání nevěnují dostatečnou pozornost, a pak se diví.

Primární rada zní: nenechte se zlákat levným nájmem ve špatné lokalitě, proveďte si přítomnost konkurence v dané lokalitě, **existenci cílové skupiny zákazníků a dostupnost pro vaše zákazníky**.

Příčina selhání č. 6: Neexistence zákazníků

Budete mít komu prodávat?

Zaměňování podnikání s koníčkem také není příliš dobrý základ pro podnikání. Jen proto, že něco rádi děláte, neznamená to, že byste z toho měli udělat podnikání. Příliš mnoho podniků selže, protože se mylně domnívají, že **jejich vášeň sdílejí i jiní lidé**. Proveďte tedy dostatečně svou podnikatelskou myšlenku a ujistěte se, že je životaschopná, tzn. že si váš **produkt nebo služba najde zákazníky**. Teprve až najdete zákazníka, který je ochoten za váš produkt nebo službu zaplatit, stanete se podnikateli!

Provéřit váš nápad na podnikání se naučíte díky e-booku **Nápad na podnikání** od portálu **iPodnikatel.cz**.

Příčina selhání č. 7: Výběr trhu, který je příliš malý

Je váš trh dostatečně velký?

Většina malých podniků úspěšně soupeří s velkými rivaly tím, že se specializují na výklenky na trhu – niky. Ale než si tuto strategii zvolíte, musíte vědět, že **nika je dostatečně velká**, aby uspokojila plány vašeho podnikání a že zákazníci nejsou příliš drazí (náklady na jejich získání a servis).

Možná zjistíte, že **specializovaný trh** je stejně tak divoce konkurenční jako masový trh. Než si niku vyberete, potřebujete vědět, jak **rychle poroste a jak velký podíl na trhu můžete získat**.

Příčina selhání č. 8: Jediný produkt nebo zákazník

Nenabízíte toho málo?

Jeden je to nejosamělejší číslo v podnikání. Příliš často mají podnikatelé jen jeden produkt, jednu službu

nebo jednoho velkého zákazníka. Přilnou k této jedné věci, protože jim to nepřináší složitosti a generuje velký příjem.

Pokud máte **pouze jeden produkt nebo službu**, přicházíte o šanci zisku prodejem více věcí zákazníkům, kteří už vás znají a věří vám.

Pokud máte pouze **jednoho hlavního klienta**, jste v každé chvíli na pokraji zániku, pokud se rozhodne změnit dodavatele, zastaví výrobu, odejde na jiný trh apod. Hrozí vám navíc, že bude vaše podnikání označeno jako „švarc systém“, tedy jako zakázaná spolupráce na úrovni závislé práce.

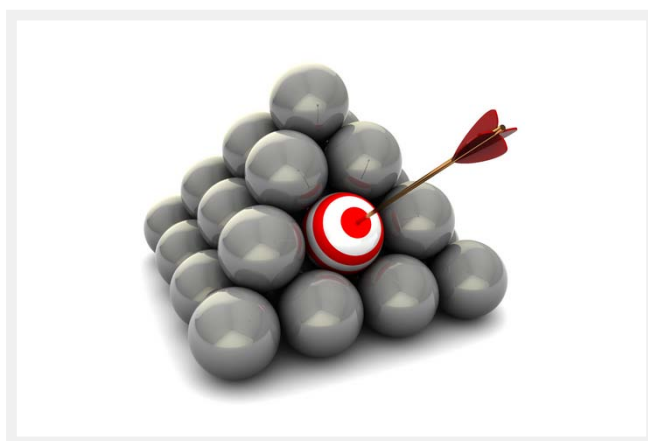
Více o švarc systému najdete na stránkách www.iPodnikatel.cz.

Příčina selhání č. 9: Neznalost konkurence

Znáte své konkurenty?

Vaše myšlenky (podnikatelské nápady) jsou jako vaše děti. Hýčkáte si je, protože jsou vaše vlastní. To že si myslíte, že váš **podnikatelský nápad** je jedinečný, neznamená, že si to myslí i vaši potenciální zákazníci. Abyste zjistili, jestli jste alespoň tak dobří jako **vaše konkurence**, musíte nejdříve vědět, kdo vám konkuruje.

Víte jaké a kolik konkurentů máte? To není abstraktní otázka, nemluvíme o tom, kolik hypoteticky máte „tam někde venku“ konkurentů. Otázka zní, kde jinde mohou vaši zákazníci produkt nebo službu získat, koho oni vidí jako lepšího a proč? **Znalost konkurence** je také dobrá pro cenové srovnání vašich produktů a služeb a může být velmi cenným zdrojem námětů pro další rozvoj.



Příčina selhání č. 10: Boj s nerovnými soupeři

Znamení hrozícího selhání je podnikatel, který plánuje svůj nový podnik svépomocí, zatímco **soupeří přímo proti zavedeným tržním lídrům**. Velké podniky mají velké zdroje k odstrašení konkurentů ve vstupu na jejich trhy – mohou podříznout vaše ceny, úplně převálcovat vaši reklamu a zabránit vám v přístupu k dodavatelům a distributorům. Sundejte růžové brýle a zvažte, zda máte proti konkurenci vůbec šanci.

Příčina selhání č. 11: Nedostatečná nebo žádná konkurenční výhoda (přidaná hodnota)

V čem spočívá vaše konkurenční výhoda?

Opravdu vaše město potřebuje další květinářství, opravdu je ve vašem okolí málo daňových poradců a IT specialistů, opravdu je na internetu málo e-shopů? Podnikatelé často začínají těmito „já také“ druhy podnikání díky jejich jednoduchosti a skromným kapitálovým požadavkům. Malá konkurenční bariéra jim ale oplácí tím, že je extrémně citlivá na nové účastníky (konkurenty), kteří radostně ořežou cenu až na kost, aby ukradli zákazníky stávajícím podnikatelům.

Jestliže chcete, aby váš podnik prosperoval, potřebujete něco, co vás **izoluje od konkurence**. Může to být velmi dobré umístění, značka, která je in, nová technologie, nějaká **nová přidaná hodnota pro zákazníka**. Žádná z těchto výhod pravděpodobně nebude stálá, ale mohla by vám pomoci alespoň na tak dlouho, než se váš podnik zakoření. Dá vám to čas realizovat investice a vytvořit další konkurenční výhodu. Pamatuje si, že nemůžete prostě jen sundat zboží z police nebo poslat poštou a očekávat, že to bude vaše **konkurenční výhoda**. Skutečné konkurenční výhody mají kořeny ve vlastnictví technologií, know how, značkách nebo podnikových procesech, které jsou pro ostatní těžko napodobitelné.

Příčina selhání č. 12: Žádný marketing

Berete podnikání marketingově?

Je to neuvěřitelné, ale i mezi manažery a podnikateli s mnohaletými zkušenostmi stále ještě najdete takové, kteří jsou zmateni ze slova „marketing“ a zaměňují ho za propagaci nebo reklamu. Rozdíl je přitom zřejmý. **Marketing** se používá k identifikaci zákazníků, k odhalení a uspokojení jejich potřeb a k následnému udržení zákazníků. Reklama se zabývá tím, jakou formou zboží a služby nabízet, za jakou cenu a kde.

Historie se opakuje s odvážnými podniky, které zkrachovaly, protože jejich zakladatelé věnovali příliš mnoho času a peněz vývoji produktu bez toho, aniž by se obtěžovali zvážit, **jak přilákat zákazníky**. A ještě hůře, mnozí opravdu nerozumí tomu, co zákazníci ocení a za co chtějí zaplatit. Mluvte s potenciálními zákazníky a zjistěte, co opravdu potřebují. Pamatuje si, nejdřív najděte zákazníka, a pak pro něj hledejte řešení!

U některých lidí stále převládá názor, že **dobry produkt/služba se prodá sám**. Mýlné je domnívat se, že spokojený zákazník, předá tuto informaci dál a počet zákazníků se tak přirozeně rozšíří i bez marketingové strategie a uplatnění vhodných marketingových nástrojů.

Ať se vám to líbí nebo ne, zkušenosti ukazují, že tomu tak není. Zákazník nepřijde, pokud se o vás nedozví. Ze všech možných prostředků marketingové komunikace si vyberte ne tu nejlevnější, ale tu pro váš záměr nejefektivnější. Pokud některá forma marketingu a propagace nefunguje, neztrácejte hned celý marketing, vyzkoušejte jinou formu.

Úspěšný podnik je ten, který zná své zákazníky, tzn., chápe a splňuje jejich požadavky.

Příčina selhání č. 13: Nastavení špatných cen

Máte správné ceny?

Určení ceny se řadí k nejobtížnějším marketingovým rozhodnutím v začátcích podnikání. Cena musí odpovídat možnostem vaší cílové skupiny, musí odrážet hodnotu toho, jaké produkt přináší zákazníkům benefity a musí dávat smysl v současných podnikatelských podmínkách.

Snažte se **nastavit cenu** tak, aby při tvrdé konfrontaci s trhem neznamenal vaši záhubu.

Příčina selhání č. 14: Volba nevhodné formy podnikání

Začínáte jako živnostník nebo jednatel s.r.o.?

Že by se vám líbilo mít za jménem vážené přízvisko „jednatel s.r.o.“? Není to zadarmo, protože založení s.r.o. něco stojí. Na začátku podnikání pečlivě přemýšlejte o tom, kam své (nejspíše) omezené zdroje vložíte.

Založení s.r.o. navíc vždy nemusí být nutné, ze začátku podnikání se ve většině oborů dá obejít s „**obyčejným**“ **živnostenským podnikáním**. Je to jednak levnější (založení živnosti stojí asi jen 1 tisíc korun) a administrativně méně náročné.

Sice za dluhy, které naděláte v podnikání, budete ručit svým vlastním osobním majetkem (což může být i dobrá motivace držet náklady na uzdě), ale jinak to pro vás bude mít spíše pozitivu.

Více informací o dostupných formách podnikání najdete na portálu
iPodnikatel.cz v sekci Začínám podnikat.

Příčina selhání č. 15: Špatné nebo žádné řízení vztahů se zákazníky

Udržujete si své zákazníky?

Chybou začínajících podnikatelů někdy bývá, že jsou tak zahleděni do získávání nových zákazníků, že se zapomínají dostatečně věnovat klientům, které již získali. Tento přístup je však rychlou cestou k zániku. Získání nového zákazníka totiž zabere několikanásobně více času a úsilí (peněz), než prodej již existujícímu zákazníkovi.

Jakmile máte zákazníka, musíte si ho udržet!

Klíčové body jsou: věnujete dost pozornosti tomu, **co zákazník chce** (a jak se tyto požadavky mění v čase), nikdy neslibujete, co nemůžete splnit (věcně, časově ani finančně) a poskytujete rychlou odezvu (na telefony, na maily, řádnou fakturaci, řešení problémů).

Držet slovo je tou nejefektivnější, **nejlevnější marketingovou strategií**. Včasné splnění závazků vůči zákazníkům i jiným obchodním partnerům v dohodnuté kvalitě a rozsahu je základem důvěry a **budování dlouhodobých vztahů**. Jakmile zákazník za produkt nebo službu zaplatí, komunikace s ním by neměla skončit. Přemýšlejte, co můžete udělat navíc, aby měl zákazník důvod se k vám vrátit.



Příčina selhání č. 16: Neznalost zákonných povinností

Máte přehled o svých povinnostech?

Na podnikatele je ze zákona uvaleno **množství povinností** spojených jak se samotným zahájením podnikání, tak těch, které na ně číhají v průběhu několika prvních měsíců.

Povinnosti neradno podceňovat, za jejich nedodržení vám hrozí pokuty, což můžete ohrozit vaše podnikání na životě.

Seznam povinností podnikatelů najdete v e-booku **Povinnosti podnikatele** na portálu www.iPodnikatel.cz.

Příčina selhání č. 17: Špatné řízení

Jak umíte řídit činnost podniku?

Mnoho zpráv o selhání podniků uvádí tento důvod jako první. Podniky se **špatným řízením** obvykle selžou během prvních dvou let, protože řádné řízení spíše než originální myšlenka je podstatou podnikatelského úspěchu.

Příčina selhání č. 18: Nedostatek sebeřízení

Dokážete řídit sami sebe?

Statistiky ukazují, že v České republice je nejčastější forma zahájení podnikání ve formě živnostenského oprávnění. Živnostníci pracují buď zcela samostatně nebo jen s velmi omezeným počtem kmenových pracovníků. Mikropodniků, tj. podniků s 1 až 9 zaměstnanci je v ČR 91,5 % z nově vznikajících podniků. Podnikatel tak musí **vykonávat řadu různých profesí**, které by ve větším podniku zajišťovali specialisté.

Podnikatel sedí na více židlích a sám se rozhoduje, které konkrétní činnosti se bude věnovat. Většina podnikatelů si nejvíce užívá odbornou stránku věci a vědomě či nevědomě podceňuje a odkládá manažerské povinnosti (zářným příkladem je účetnictví). To vede k chaosu v podniku, který také bývá častým prapůvodcem vzniku potíží. **Plnění manažerských povinností** musí být pravidelné a důsledné, i když jste jediným zaměstnancem svého podniku.

Příčina selhání č. 19: Nedostatečné plánování

Plánujete dostatečně dopředu?

Jednou z nejvíce opomíjených aktivit je **plánování**. Podnikatelským plánem na začátku podnikání by to nemělo končit.

Více jak dvě třetiny českých podnikatelů nemají **dlouhodobý finanční plán** pro svou firmu, čtvrtina při svém plánování vidí pouze na horizont nejbližších tří měsíců. Tato zjištění vyplynula z výsledků celostátního výzkumu o finančním plánování a potřebách malých a středních podniků, který si nechala zpracovat Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a UniCredit Bank v březnu 2012 [2].

Příčina selhání č. 20: Příliš velké nebo neefektivní pracovní nasazení

Využíváte váš čas efektivně?

Pracovat 12 hodin denně 7 dnů v týdnu může někdo považovat za důkaz vysokého pracovního nasazení, ale zkušenosti ukazují, že většinou je to projevem **neefektivní organizace práce a času**.

Někteří podnikatelé trpí představou, že jen oni dokážou práci udělat nejlépe. Není to v 99,9 % případů pravda. Pouze trpí nedostatkem důvěry v jiné lidi anebo nezdravou sebedůvěrou. Vyberte si schopné spolupracovníky a **delegujte na ně práci**. Nemůžete být dobrým manažerem, pokud se většinu času budete zabývat operativou.

vzdělání. Vystačíte si s pochopením několika základních pojmů a pravidel, jejich důsledného uplatňování a kontroly.

Příčina selhání č. 21: Přílišné utrácení

Neutrácíte zbytečně?

Důležité je promyslet, jak to **budete mít v začátcích podnikání s penězi – firemními i osobními**. Buď budete muset žít nějakou dobu z úspor, nebo budete muset paralelně k zahájení podnikání dál pracovat, nebo budete muset mít někoho, kdo vás bude financovat, odvážnější asi požádají o úvěr v bance nebo o nějakou formu podpory v podnikání.

Ale pozor, mnoho začínajících podnikatelů propálí jejich **startovací kapitál** dřív, než mají kladné cash flow. Často se tak děje kvůli neznalosti principů finančního řízení podniku, zaměňování zisku a hotovosti, nerealistických očekávání o zájmu zákazníků o nabízené produkty apod. Jen málokterý rozumný podnikatel ve službách zahajuje podnikání **koupí nebo pronájmem kanceláře**, je to příliš nákladné. Z počátku bývá výhodnější pracovat z domu, jezdit na schůzky k zákazníkovi nebo jednat se zákazníkem mimo kancelář a využívat možností vzdálené komunikace. Nemá smysl dělat dojem na zákazníka luxusním vybavením (oblekem, autem, mobilem) kromě vysokých nákladů vám to k získání zakázky stejně nepomůže. Pokud se při jednání chováte jako amatér nebo máte neseriózní přístup, zákazník to pozná a dá přednost konkurenci.

Řada výrobně orientovaných podnikatelů začínala s jedním malým výrobním zařízením umístěným ve vlastní garáži a pokračovala pronájmem výrobních prostor, než si vytvořili takovou zákaznickou základnu, že mohli pomýšlet na přestěhování podniku do vlastních firemních prostor. Podnikatelé, kteří vyšli ze **skromných začátků**, jsou na svůj podnik pak právem hrdí.

Příčina selhání č. 22: Nerozumné stanovení osobního příjmu

Jak vysoký si nastavíte příjem?

Již při plánování podnikání si musíte položit otázku, jak finančně ohodnotíte sami sebe. Příliš velké osobní náklady podnikatele jsou zabijákem začínajícího podniku. Bývají spojeny s neochotou uskomnit se a vzdát se dočasně některých požitků, nebo přehnanými představami o zájmu zákazníků a příjmech z prodeje výrobků a služeb.

Velmi častou chybou začínajících podnikatelů je, že si pletou hotové peníze se ziskem. Hotovost proudící do podniku není to samé jako mzda, kterou vyplácí zaměstnavatel. Podnikatelé, kteří se neobtěžují plánováním, často využívají peníze přicházející od zákazníků (např. hotovost v pokladně) k vylepšení vlastního životního standardu, a když pak přijdou účty od dodavatelů nebo je potřeba odvést daně, nemají čím zaplatit.



Příčina selhání č. 23: Nedostatek hotovosti či rezervního kapitálu

Máte rezervu pro strýčka příhodu?

Budte připraveni na **neočekávané potřeby zvýšení nákladů** na vybavení, materiál a práci, poruchy výrobních strojů a zařízení, neočekávané krizové situace (krádež, ztráta). Ujistěte se, že máte **dostatečnou finanční hotovost** na překonání těchto těžkostí, stejně tak jako sezónních zpomalení.

Příčina selhání č. 24: Vysoké fixní náklady na bedrech

Neděláte si zbytečně vysoké nákladové položky?

Zralé společnosti mohou na základě svých výsledků z předchozích období předpovídat tržby na několik čtvrtletí dopředu s určitou mírou jistoty. Ale plánování výnosů v počátečním stádiu podnikání je tak trochu věštění z koule. Může **být nebezpečné vzít na sebe více dluhů než je nezbytně nutné**, anebo další pevné závazky (platby za nájemné, platby za smlouvy na dlouhodobé dodávky materiálu či služeb atd.). Proto je lépe držet na začátku více variabilních nákladů a používat kapitál k financování vašeho podniku až do té doby, než bude vaše činnost dostatečně dlouhodobá na to, že máte důvěru ve **schopnost předpovídat prodej**. Pozdržte investice nebo nabírání závazků do té doby, než budete mít kritické množství zákazníků.

Příčina selhání č. 25: Mizerné výkaznictví a neexistující kontrola financí

Máte pod stálou kontrolou své finance?

Ano, musíte **vést finanční a obchodní záznamy**, musíte hodnotit vaše příjmy a výdaje minimálně každý měsíc, musíte odvádět daně a dělat další evidenci ve vztahu k podnikovým financím. Pokud to neumíte anebo nechcete dělat sami, požádejte někoho o pomoc.

Nemůžete mít totiž podnikání pod kontrolou, jestliže nevíte, co se děje. Se špatnými čísly nebo úplně bez čísel je podnik slepý. A bohužel se to stává pořád. Podnikatelé se mylně domnívají, že jim najatá účetní firma bude **dohlížet na finanční výsledky**. Nejsou výjimkou ani případy, kdy majitel podniku neví, co je to rozvaha. Ve skutečnosti je toto práce finančního manažera, což je jedna ze židlí, na které podnikatel sedí do té doby, než si může dovolit najmout skutečného finančního manažera. Jestliže chcete podnikat, nezbude vám nic jiného, než dělat i ty práce, které nemáte rádi (alespoň zpočátku), a soustavně se učit novým věcem.

Příčina selhání č. 26: Neshody ohledně směřování společnosti

Táhnete za jeden provaz?

Průzkum realizovaný v ČR ukázal, že více jak $\frac{3}{4}$ podnikatelů (ve sledovaném vzorku 804 podnikatelů) zahajuje podnikání samostatně a asi $\frac{1}{4}$ nových podnikatelů **realizuje podnikatelský záměr se společníkem** (z větší části s jedním společníkem).

Společníci se přitom nejčastěji rekrutují z řad přátel, životních partnerů či jiných příbuzných. **Podnikání s kamarádem či příbuzným**, se kterým jedinec předtím pracovně nespolupracoval, je přitom poměrně rizikové. Až při společném podnikání se totiž mohou objevit neshody plynoucí z různých přístupů k podnikání, práci a různých očekávání. [3]

Neshody ohledně směřování společnosti, využívání disponibilních financí, případné rozdělení zisku mezi vlastníky nebo i to, že jeden pracuje více a druhý méně (ať už objektivně nebo to tak jeden ze spoluvlastníků cítí) může vést k **rozporu uvnitř zakladatelského týmu**. Protože při zakládání podniku lidé sedí na více židlích, náhlý odchod klíčového člověka z týmu může odsoudit začínající společnost k zániku. Na to je důležité myslet již při tvorbě zakladatelské dohody.



Příčina selhání č. 27: Příliš rychlý růst

Nerostete neoktrolovatelně rychle?

Nekontrolovaný růst je asi nejsmutnějším důvodem selhání firem.

Růst je považovaný za známku úspěchu podniku, ale nekontrolovaný růst může (a dělá to) zabít podnik ze dvou hlavních důvodů:

A. Chybějící systém a infrastruktura

Podniky potřebují **systém a infrastrukturu k řádnému růstu**, chce to investovat čas a úsilí k položení základů pro růst zejména v prvních hektických letech. Pokud nejsou v podniku nastavena jasná pravidla pro rozdělování práce, evidenci zakázek, vnitřní i vnější komunikaci, finanční kontrolu apod., při hromadícím se počtu zakázek se tento chaos naplno projeví. To vede ke stresovým situacím, někdy k odchodu klíčového zaměstnance, který s sebou odnese i velké množství informací (znalosti a vědomosti uložené v hlavách zaměstnanců místo evidence). Je to také základ pro nespokojenost zákazníků, jejich odchod, v lepším případě zbrzdění rozvoje podniku, v horším k finančním těžkostem.

B. Podkapitalizace

Druhým důvodem je, že rychlejší nárůst tržeb obvykle vyžaduje další **investice do dlouhodobého majetku** (stroje, sklady, nákladní automobily apod.) a pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky aj.).

Příliš rychlý růst často podnikatelé řeší **krytím části oběžného majetku** (nejčastěji zásob) krátkodobými cizími zdroji, např. dodavatelskými nebo obchodními úvěry. Tato tzv. podkapitalizace podniku velmi často vede k neschopnosti splatit včas své finanční závazky (insolvence). Mnohokrát si majitelé ani nejsou vědomi hrozícího kolapsu, protože se zaměřují na ziskovost viditelnou ve výkazu zisku a ztráty, spíše než peněžní tok. Nikdy nezapomeňte, že **hotovost je mízou vašeho podnikání!**

Příčina selhání č. 28: Uzavřená mysl a krátkozrakost

Sledujete pozorně, co se kolem vás děje?

Někteří podnikatelé jsou tak dlouho a tak hluboko ponořeni v práci a zaobírají se **řešením operativních problémů**, že si ani nepovšimnou, že **svět kolem nich se mění**. Nevidí, že jejich produkt už není jedinečný, že už není nejlepší, že služba už není z pohledu zákazníků dostačující, že se mění vkus a nároky spotřebitelů, že konkurenti nabízejí vyšší standard, že technologie pokročily a umožňují vyrábět lepší produkty rychleji atd. Nechápu, proč najednou obchod nejde jak dřív, když to všechno tak krásně klapalo. Vůbec je nenapadne, že problémy, se kterými se potýkají, nejsou jedinečné, že jejich řešení už existuje a je k dispozici. Stále se spoléhají jen na sebe, tak jako v začátcích podnikání, a nevyužívají služeb odborníků a specialistů, kteří by jejich práci dokázali podstatně zefektivnit nebo posunout žádoucím směrem.

A tím se dostáváme zase na začátek – **k plánování**, k potřebě vytváření jedno- až pětiletých produkčních a finančních plánů, k potřebě analyzovat a hodnotit situaci na trhu (zákazníci i konkurence), k potřebě srovnání (SWOT analýza, benchmarking), k revizi stávajícího nebo vytvoření nového podnikatelského záměru.



Příčina selhání č. 29: Podnikatelské vyhoření a disharmonie pracovního a osobního života

Netrpíte workoholismem?

Pracovat 12 hodin denně 7 dnů v týdnu může někdo považovat za důkaz vysokého pracovního nasazení, ale zkušenosti ukazují, že většinou je to projevem **neefektivní organizace práce a času**.

Mít vlastní **podnik vyžaduje obrovské množství času, energie i emocí**. Je snadné pracovat dlouhé hodiny a dny, nechat se pohltit prací a zapomenout vzít si volno, zvláště když máte před sebou vidinu úspěchu. Někdy vás na potřebu odpočinku upozorní nějaké fyzické obtíže, jindy dojde „jen“ k vyhoření, kdy vaše motivace a kreativita bude trpět a zvítězí pesimistický postoj.

Myslete tedy na to, že zatímco oddanost práci je dobrá vlastnost, nechat se pohltit prací už ne (workoholismus). I ten nejvýkonnější, nejodvážnější a nejurputnější bojovník musí vědět proč, s kým a proti komu bojuje. Musí vědět, jestli je cílem dobýt kopec, stát či planetu. Musí mít **možnost nabrat síly a vyzbrojit se do boje**. Věnujte se proto pravidelně strategickým úvahám o tom co dál, plánujte, hodnotte. Pravidelně relaxujte, „dobíjejte baterky“, čtěte noviny, odborné knihy a články. Není to marnění času, je to hledání nových tržních příležitostí a rozšiřování znalostí, které můžete uplatnit v práci.

Příčina selhání č. 30: Nepříznivé vnější faktory

Mezi **vnější faktory neúspěchu** se zahrnují všechny události a jevy, které podnikatel ze své pozice nemůže ovlivnit. Patří sem samozřejmě legislativní vymezení podnikání a všechny s tím související zákony, daňové, účetní a jiné povinnosti podnikatele. Ale také podnikatelské prostředí, postavení podnikatelů ve společnosti, finanční i nefinanční podpora podnikání, dostupnost služeb pro podnikání. Dále aktuální hospodářská situace na relevantních trzích (regionálních, národních i mezinárodních), aktivity konkurence apod.

Hledat příčiny neúspěchu u někoho jiného než u sebe, je ale alibistické. Podmínky prostě jsou, jaké jsou. Platí pro všechny stejně a je na každém, jak se s nimi vyrovná.



Zdroje

[1] Greenstreet, K. Why Small Businesses Fail (or Fail To Thrive), [online]. [cit. 2013-09-18]
<http://www.captureplanning.com/articles/69960.cfm>

[2] Dvě třetiny malých a středních firem neplánují svou budoucnost. Přesto investují. [online]. [cit. 2013-09-18]
<http://www.amspace.cz/modules/marwel/index.php?rewrite=dve-tretiny-malych-a-strednich-firem-neplnuji-svou>

[3] Durda, L. Podnikatelské dovednosti, Vysoká škola podnikání a.s., Ostrava, 2007

Autor e-booku 30 chyb v prvním roce podnikání

kolektivní dílo JVM-RPIC, spol. s r.o., provozovatele portálu iPodnikatel.cz

Tento materiál vznikl za podpory Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Kontakt

E-mail: info@ipodnikatel.cz

WWW: www.ipodnikatel.cz

E-book jako celek i jeho části jsou chráněny autorským právem a není povoleno je volně šířit či kopírovat bez předchozího souhlasu jejího autora.