

Metodika přípravy k zahájení podnikání

PPSD Personální a poradenské družstvo

Ing. Vojtěch Miler

předseda družstva

Obsah

- 1. Etapa zpracování podnikatelské strategie*
- 2. Získávání informací a sběr dat*
- 3. SWOT analýza a výběr optimální varianty*
- 4. Testování modelu a výběr finální varianty*
- 5. Zpracování podnikatelského plánu*

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.1 Metodika tvorby podnikatelské strategie

- Vysvětlení postupu, vysvětlení obsahu jednotlivých činností (stavební prvky, viz 1.2).
- Použití „plátna“ pro tvorbu modelu s nakreslenými stavebními prvky, lepení různobarevných papírků.
- Sestavení týmu (3 až 5 zainteresovaných členů týmu), generování nápadů (forma brainstormingu = nápad, představení autorem, výběr a dopracování týmem, neupnout se na první nápad, otázky typu: co kdyby, udělat několik kol,...) a jejich vyhodnocení.
- Tvorba podnikatelské a sociální vize, využití brainstormingu.
- Textové zpracování modelu.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.2 Typy podnikatelských strategií

- Dlouhý chvost (široký sortiment okrajových produktů)
- Vícestranné platformy (propojují dvě, nebo více skupin zákazníků – platební karty)
- Zdarma (neplaticí zákazníci financuje jiná část business modelu nebo jiný zákaznický segment)
- Otevřené business modely (otevřené inovace jsou poskytnuty externím partnerům, nebo naopak jsou využívány nápady externích partnerů)
- Strategie „modrého“ oceánu
- Strategie nízkých nákladů a cen
- Strategie trvalých inovací
- Aktivní zapojení zákazníků
- Strategie kooperace

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.3 Obsah a struktura klíčových strategických prvků

- Produkt a jeho hodnotová nabídka
- Zákazník, vztahy se zákazníkem, distribuční kanály, trh
- Klíčové činnosti a organizace podniku
- Personál a spolupracovníci
- Potřebné zdroje a vybavení
- Klíčová partnerství
- Sociální aspekty podnikání
- Zdroje příjmů a výdajů

Návrh harmonogramu a KPI

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.4 Produkt (výrobek/slужba) a jeho hodnotová nabídka

- Nabídková hodnota pro zákazníka

Různí zákazníci potřebují různou hodnotu a různé kanály nebo vztahy. Někteří zákazníci platí, jiní nemusí. Některá skupina zákazníků platí více, než jiná.

Naším cílem je:

Minimum strastí, maximum slastí.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.4 Produkt (výrobek/služba) a jeho hodnotová nabídka

Druhy (příklady) hodnot, které zákazníkovi poskytujeme:

- Novost (nové hodnoty, které zákazníci dříve neznali – mobilní telefon)
- Výkon (zvyšování výkonu produktu – počítač)
- Přizpůsobení (potřebám a zájmům jednotlivých zákazníků – vybavení auta na míru)
- Zvládnutí úkolů (pomůžeme zvládnout určité, specializované úkoly –outsourcing, operativní leasing u aut)
- Design (vzhled výrobku – důležitý nejen v odvětví módy)
- Cena (podobná nabídka za nižší cenu, nebo bezplatně)
- Snížení nákladů (pomoc zákazníkům při snižování vlastních nákladů – software, bezúdržbové systémy)
- Snižování rizika (snížení rizik při nákupu výrobku – vrácení zboží, delší záruka)
- Dostupnost (přístup fyzický, ale i cenový – pronájem místo koupě, velké celky rozdělit na menší)
- Pohodlnost/využitelnost (ovládání z jednoho místo – iPod pro nákup, muziku, atd.)
- Komplexnost (zajistit všechny potřebné služby z jednoho místa – údržba všech zařízení v domácnosti)
- Značka (hodnota v pocitu výlučnosti nebo prestiže)

Obvyklé, nebo možné je uvedené hodnoty kombinovat a vytvářet tak další specifické výhody našeho produktu.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.4 Produkt (výrobek/služba) a jeho hodnotová nabídka

- Typy produktů
 - Hmotné (výrobek), nehmotné (software)
 - Služby
 - Osoby a organizace (umělci)
 - Myšlenka (pomoc hendikepovaným)
 - Místo (na dovolenou)

- Naše klíčové kompetence

- Cena

Nejdůležitější (a nejcitlivější) ekonomický faktor produktu. Souvisí se strategií firmy (zavádění produktu, přežití firmy, maximalizace zisku, získání největšího podílu na trhu atd.)

- Přístupy k určování cen: založený na nákladech, na poptávce, na konkurenci, na typu podnikatelské strategie (to vždy).
- Rabaty a slevové podmínky
- Dodací podmínky
- Kalkulace

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.4 Produkt a jeho hodnota pro zákazníka

- Popište výrobek/ službu, kterou budete nabízet. (Jak vypadá, jak funguje, k čemu slouží)
- Jakou hodnotu tím zákazníkovi poskytujeme?
- Které naše klíčové kompetence budeme při tom využívat?
- Jaký typ ceny budeme při jeho prodeji využívat?

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.5 Zákazník, vztahy se zákazníkem, distribuční kanály, trh

Zákaznické segmenty

- Identifikace segmentu:
 - Vyžadují zvláštní (specifickou) nabídku a potřeby
 - Vyžadují různé distribuční kanály
 - Vyžadují různé typy vztahů
 - Vykazují odlišnou ziskovost
 - Jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky
- Typy zákaznických segmentů (a přístupů k zákazníkům)
 - Masový trh (velká skupina zákazníků s podobnými potřebami – spotřební elektronika)
 - Nikový trh (specifické a specializované zákaznické segmenty s různou hodnotovou nabídkou, distribučními kanály a vztahy se zákazníky)
 - Segmentace (odlišné potřeby a problémy zákazníků v jednom segmentu)
 - Diverzifikace (velmi odlišné skupiny nesouvisejících segmentů a zákazníků)
 - Vícestranné trhy (propojení dvou a více segmentů)

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.5 Zákazník, vztahy se zákazníkem, distribuční kanály, trh

Distribuční a komunikační kanály

- Funkce kanálů:
 - Vytvářet povědomí o službách a produktech
 - Pomáhat zákazníkům produkty či služby hodnotit
 - Umožnit zákazníkům nákup a užití.
 - Přinášet zákazníkům hodnotu
 - Zajistit spokojenost po nákupu díky podpoře

Kanály mohou být vlastní nebo partnerské, přímé nebo nepřímé

Vztahy se zákazníky

Typy vztahů, které firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Mají funkce: získat zákazníky, udržet zákazníky, zvýšit prodej.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.5 Zákazník, vztahy se zákazníkem, distribuční kanály, trh

Vztahy se zákazníky

Kategorie vztahů se zákazníky:

- Osobní asistence (komunikace se skutečným zástupcem firmy, pomoc během nákupu, ale i po skončení)
- Individualizovaná osobní asistence (osobní bankéři)
- Samoobsluha (žádné přímé vztahy, zákazník se obslouží sám)
- Automatizované služby (pokročilý software, který rozpozná potřeby zákazníka)
- Komunity (vytváření uživatelských komunit, lepší porozumění zákazníkům)
- Spoluvytváření (vytváření hodnoty spolu se zákazníkem – recenze, návrh inovativních produktů)

Typy trhů: B2B, koncový zákazník.

Potenciální a dostupný trh, odhad podle scénářů (pesimistický, průměrný, optimistický)

Způsob rozšiřování segmentů

Propagace a reklama

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.5 Zákazník, vztahy se zákazníkem, distribuční kanály, trh

- Charakterizujte zákaznický segment (segmenty), ve kterých se budete pohybovat.
- Popište vašeho zákazníka - fyzická osoba (věk, příjmy, pohlaví, zaměstnání, majetek, velikost rodiny, vzdělání, koníčky, specifické potřeby atd.)
- Popište vašeho zákazníka – firma, podnikatel (obor podnikání, stabilita, počty zaměstnanců, využívané pozemky a nemovitosti, specifické potřeby atd.)
- Popište geografickou polohu vašeho cílového trhu.
- Popište demografickou charakteristiku zákazníka.
- Jaké motivy povedou zákazníka k nákupu vašeho výrobku nebo služby. Jaká je vaše unikátní přednost, která povede k prodeji?
- Jaká je velikost vašeho trhu. Jakou jeho potenciální část plánujete obsadit? Vyjádřete číselně.
- Zpracujte předpokládané množství a objemy dodávané produkce. Viz tabulka.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.6 Klíčové činnosti a organizace podniku

- Klíčové činnosti popisují nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby plnila své poslání. Organizace umožňuje propojení různých aktivit a činností do jediného, fungujícího celku. Klíčové a podpůrné činnosti.
- Organizace – způsob uspořádání činností a umožnění efektivní spolupráce všech zaměstnanců, nutnost dělby práce, funkční versus procesní organizace řízení.

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.6 Klíčové činnosti a organizace podniku

- Popište klíčové činnosti, které budete muset v podniku zabezpečit. (výroba, realizace služeb, pořízení inventáře a zásob, jednání se zákazníky, řízení personálu, účetnictví, financování, řízení kvality, prodej, reklama, údržba, jednání se zákazníky apod.)
- Navrhněte alespoň základní organizační strukturu podniku.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.7 Personál a spolupracovníci

Personál mohou tvořit zaměstnanci, členové (např. družstva), dobrovolníci a další spolupracující osoby. Kompetentní a dobře motivovaní spolupracovníci jsou jedním ze základních předpokladů úspěchů firmy. Je potřeba vytvořit:

- Počty a profesní strukturu ve vazbě na plánovanou organizaci
- Popisy kompetencí a funkční náplně
- Osobní plány rozvoje pracovníků
- Systém odměňování a motivace

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.7 Personál a spolupracovníci

- Navrhněte počty pracovníků v jednotlivých profesích pro zabezpečení chodu podniku. Návrhy запиšte do připravené tabulky.
- Na jednotlivé funkce zpracujte popisy prací (viz zpracovaný vzor).
- Zpracujte podle vzoru osobní plány rozvoje jednotlivých pracovníků.
- Navrhněte systém odměňování a motivace.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.8 Potřebné zdroje a vybavení

- Zdroje k podnikání potřebuje každá firma. Může se jednat o zdroje fyzické, duševní, finanční nebo nehmotné. Fyzické zdroje rozdělujeme dále na:
 - Hmotné (budovy, pozemky stroje, zařízení, zásoby atd)
 - Nehmotné (software)
- Mezi hlavní duševní zdroje počítáme know – how, chráněné patenty a značky, obchodní značku apod.
- Mezi nehmotné zdroje patří například pověst firmy (goodwill), a to jak v podnikatelské, tak v sociální oblasti
- Finanční zdroje rozdělujeme na zdroje vlastní a zdroje cizí. Mezi vlastní zdroje patří především vklady vlastníků, zdroje vytvořené vlastní činností, upsané akcie apod. Mezi cizí zdroje patří především půjčky a úvěry.

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.8 Potřebné zdroje a vybavení

- Uved'te všechno potřebné vybavení nutné k zabezpečení chodu podniku. Jedná se budovy, pozemky, stroje a přístroje, nářadí a kancelářské vybavení (hardware i software). Vybavení uveďte do připravené tabulky.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.9 Klíčová partnerství

- Partnerství a spojenectví vznikají především z důvodů snížení rizika podnikání, získání dalších zdrojů, urychlení rozvoje nebo startu podnikání, získání dalších trhů nebo know-how, získání nových kompetencí, možnosti soustředění na hlavní předmět podnikání nebo zvýšení sociální přidané hodnoty.
- Rozlišujeme tyto typy partnerství:
 - Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky nebo vyšší odbyt.
 - Strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují (získání výhod ve specifických oblastech, synergické efekty tvorbou obchodních řetězců atd.)

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.9 Klíčová partnerství

- Rozlišujeme tyto typy partnerství:
 - Spolupráce mezi konkurenčními subjekty (vymezení trhů, optimalizace nákupu, zvýšení tržní síly oproti substitutům)
 - Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty (úspora náklady, větší tržní potenciál, větší tržní síla, snadnější získávání zdrojů, snížení rizika při vývoji apod.)
 - Partnerství různých typů subjektů za účelem doplnění a sdílení kompetencí (obchodní společnost a NNO zná práce s cílovou skupinou, obec s podnikatelem a NNO, živnostníci za účelem doplnění portfolia služeb atd.)
 - Vztahy s podporovateli a příznivci (stakeholdery) vašeho sociálního podnikání (viz. Sociální aspekty)

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.9 Klíčová partnerství

- Uved'te, která klíčová partnerství plánujete uskutečnit a jak tato partnerství ovlivní fungování a výkonnost podniku.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.10 Sociální aspekty podnikání

Přidaná sociální hodnota (definice)

- Přínos sociálního podniku jeho zainteresovaným partnerům (zaměstnanců, společnosti a komunitě) – tzv. trojí přínos (triple-bottom line) – v oblasti ekonomické, ekologické a sociální.
- Sociální aspekty jsou nedílnou součástí sociálního podniku a prolínají se všemi jeho činnostmi a aktivitami.

Práce s cílovou skupinou (čili zaměstnanci a ostatním personálem)

- Důležitá je práce s cílovou skupinou včetně způsobu zapojení cílové skupiny a komunikace s cílovou skupinou, poskytování přiměřené individuální pracovní a psychosociální podpory zaměstnancům z cílové skupiny (zaškolování, úpravy pracovního prostředí a pracovních podmínek, odborné vedení, profesní rozvoj, rozvoj dovedností atd.).

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.10 Sociální aspekty podnikání

- Identifikace hlavních cílových skupin
 - Osoby sociálně vyloučené či ohrožené sociálním vyloučením
 - Osoby se zdravotním postižením

Zapojení do spolupráce v lokálním a regionálním prostředí, např.:

- Podíl na řešení lokálních a regionálních problémů, spolupráce s místní samosprávou, zapojení dobrovolníků, spolupráce s úřadem práce.
- Podnik podporuje smysl pro společenskou odpovědnost na místní úrovni (tzn. např. zajištěním zdrojů spolufinancování). Dodržuje etické principy včetně principu rovných příležitostí.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.10 Sociální aspekty podnikání

K rozvoji využívá inovace

- Inovace je chápána jako:
 - Zavádění nových služeb nebo zboží nebo výrobků nových kvalit;
 - Zavádění nových metod práce;
 - Otvírání nového trhu;
 - Zajištění nových zdrojů surovin;
 - Reorganizace oblasti aktivit;
 - Využívání prvků sociálních inovací;

Využívá kombinaci tržních i netržních a nepeněžních zdrojů

- Zisk používá přednostně k rozvoji podniku a jeho zaměstnanců. Využívá například dobrovolnictví.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.10 Sociální aspekty podnikání

Chová se ekologicky

- Nepoškozuje svou činností životní prostředí a pomáhá zlepšovat životní prostředí ve svém okolí při využívání principů udržitelného rozvoje...

Do svých aktivit zapojuje podporovatele a příznivce sociálního podnikání (stakeholdery)

Podnik využívá principů demokratické řízení pro svůj rozvoj a rozvoj svých zaměstnanců.

- Využívá specifických nástrojů pro zapojení zaměstnanců a podporovatelů do života firmy.

Využívá principy síťování a spolupráce s dalšími sociálními podniky a neziskovými organizacemi.

Při své činnosti využívá v maximálně možné míře místní zdroje

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.10 Sociální aspekty podnikání

- Popište hlavní sociální cíle vašeho podnikání:
 - Identifikace znevýhodněných cílových skupin, se kterými budete pracovat, jejich potřeby a hendikepy, které jim znesnadňují vstup na trh práce a integraci do většinové společnosti.
 - Způsob eliminace hendikepů, které znemožňují cílovým skupinám plnohodnotné zapojení se do pracovního i soukromého života.
 - Způsob zapojení do řešení místních problémů.
 - Popis technologických, organizačních a sociálních inovací.
 - Nakládání se ziskem a představy o vícezdrojovém financování.
 - Přínos pro řešení ekologických problémů a využívání principů udržitelného rozvoje.

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.10 Sociální aspekty podnikání

- Popište hlavní sociální cíle vašeho podnikání:
 - Zapojení podporovatelů a příznivců do aktivit sociálního podniku a jejich přínos pro zvýšení sociální přidané hodnoty.
 - Jaké nástroje a postupy budete využívat při zapojení zaměstnanců do života podniku.
 - S kým uvažujete o spolupráci a zapojení do sítě sociálních podniků, neziskových organizací a ostatních spolupracujících subjektů.
 - Popište využití místních surovinových, kapacitních, energetických a lidských zdrojů.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.11 Zdroje příjmů a výdajů

Zdroje příjmů

- Příjmy jednorázové nebo opakující se
 - Prodej výrobků a služeb
 - Poplatek za užití (hotel, pošta)
 - Předplatné
 - Půjčování/ pronájem
 - Poskytování licencí
 - Poplatek za zprostředkování

Zdroje výdajů

Dva základní modely: model motivovaný náklady (snaha o co nejnižší náklady) a model motivovaný na hodnotou (prodej luxusního zboží za co nejvyšší ceny). Tyto modely odrážejí podnikatelskou strategii a segmenty zákazníků. V praxi se většinou jedná o kombinaci obou modelů.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.11 Zdroje příjmů a výdajů

Zdroje výdajů

- Náklady související přímo s objemem produkce (variabilní náklady)
- Náklady fixní (bez ohledu na výši produkce)
- Náklady na reklamu a obsluhu zákazníků
- Náklady na servis a záruky
- Náklady na personál

Zakladatelský rozpočet

- Veškeré výdaje spojené se zahájením podnikání:
 - Výdaje na zřízení firmy
 - Výdaje na investice a vybavení
 - Pořízení zásob
 - Výdaje na provoz do doby náběhu příjmů
 - Mzdy a pojištění do doby náběhu příjmů
 - Ostatní výdaje

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.11 Zdroje příjmů a výdajů

Zakladatelský rozpočet

- Disponibilní zdroje kapitálu:
 - Základní kapitál
 - Půjčky společníků
 - Dotace a příspěvky
 - Předpokládaný úvěr

Odhad provozních příjmů a výdajů

Rozpočet výnosů a nákladů po dosažení náběhové křivky (nejpozději do tří let od zahájení podnikání) viz tabulka.

Bud'to jednoduché účetnictví, nebo se musí zpracovat tabulka cashflow.

POPIS STAVEBNÍCH PRVKŮ SOCIÁLNÍHO PODNIKU

1.11 Zdroje příjmů a výdajů

- Specifikujte předpokládané zdroje příjmů a výdajů do připravené tabulky.
- Zpracujte zakladatelský rozpočet do připravené tabulky.
- Zpracujte odhad provozních výnosů a nákladů v podobě výsledovky.

1. ETAPA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

1.12 Návrh harmonogramu a dosažení monitorovacích a ostatních klíčových indikátorů

- Harmonogram je nutný pro naplánování realizační fáze a pro zpracování do podrobnějšího podnikatelského plánu. Forma: jednoduchý Ganttův diagram s milníky a klíčovými indikátory.
- Materiály: Prezentace s popisem stavebních prvků, nakreslené plátno (více ks pro tvorbu dalších variant), barevné papírky

2. Získávání informací a sběr dat

Metodika sběru dat

- Formulování okruhu a cílů sběru dat
- Získávání informací
 - Primární zdroje: pozorování, dotazování, experiment
 - Sekundární zdroje: publikace a zprávy, obchodní rejstřík, komerční informace (internet, tisk, propagační materiály, výstavy atd...),
- Získávání dat: osobním dotazováním, dotazníkem, telefonicky, pomocí internetu

Vyhodnocení dat a jejich zpracování do stavebních prvků

- Porovnání různých zdrojů dat, shrnutí do tabulky, zpracování do scénářů

Materiály: dotazník, tabulka pro vyhodnocení

3. SWOT analýza a výběr optimální varianty

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza silných a slabých stránek
- Úprava modelu podle výsledků analýzy
- Analýza rizik a výběr optimální varianty

4. Testování modelu a výběr finální varianty

- Finanční analýza (ta by měla být vždy)
- Analýza možností získání finančních zdrojů
- Testování pomocí koncilia odborníků (den D)
- Finální úprava modelu

5. Zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je rozpracováním strategie do akčních plánů na jednotlivé roky. Jako příklad uvádíme osnovu pro zpracování žádosti o dotaci IROP 2014+:

- I. Informace o sociálním podniku a strategii jeho dalšího rozvoje**
- II. Popis podnikatelských aktivit**
- III. Vymezení a analýza trhu**
- IV. Marketingová strategie**
- V. Harmonogram aktivit v době realizace a udržitelnosti projektu**
- VI. Technické a technologické řešení**
- VII. Finanční plán**
- VIII. Popis rozšíření kapacity podniku, pokud k němu dochází**
- IX. Management a lidské zdroje**
- X. Potřeby a zdroje dlouhodobého a oběžného majetku**
- XI. Analýza rizik podniku**
- XII. Sociální aspekty podnikání**

Děkujeme za pozornost

Ing. Vojtěch Miler

Tel. 602 782 337

PPSD Personální a poradenské družstvo

www.ppsd.eu

ppsd@atlas.cz

