

# PRINCIP HOKEJKY

Bobby Martin



Čtyři kroky  
k úspěšnému  
**BYZNYSU**

MANAGEMENT PRESS  
**mp**

# Princip hokejky

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na [www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



Bobby Martin

Princip hokejky – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

 **ALBATROS** MEDIA a.s.

Bobby Martin

# **PRINCIP HOKEJKY**

**Čtyři kroky  
k úspěšnému byznysu**

Management Press, Praha 2016

Bobby Martin: **Princip hokejky. Čtyři kroky k úspěšnému byznysu.**  
Published by Flatiron Books, New York, USA

Copyright © 2016 by Bobby Martin  
Translation © Petr Somogyi, 2016

Published by arrangement with Flatiron Books  
All rights reserved

**ISBN tištěné verze 978-80-7261-450-9**

**ISBN e-knihy 978-80-7261-459-2 (1. zveřejnění, 2016)**

*Věnováno Donu Goodwinovi, mému učiteli dějepisu na střední škole,  
který mi vštípil lásku k učení.*

---

# Obsah

<b>Úvod:</b> Zaručená pravidla, jak dosáhnout růstu podle principu hokejové hole	9
<b>Fáze I: Experimentování</b>	<b>23</b>
Kapitola 1. - Vyjždíme na led: Nápad se začíná rozvíjet	25
Kapitola 2. - Bruslení po tenkém ledě: Využijte pro rozjezd počáteční kapitál	54
<b>Fáze III: Roky na čepeli hokejky</b>	<b>91</b>
Kapitola 1. - Zápas začíná: Vstupujeme na trh	93
Kapitola 1. - Střílejte vždy na bránu: Marketing a prodej v letech na čepeli hokejky	116
Kapitola 1. - Dostaňte se od mantinelu: Vylepšete podnikatelský model a začnete růst	142
<b>Fáze III: Bod ohybu směrem k růstu</b>	<b>163</b>
Kapitola 1. - Tah na bránu: Rozvíjejte nově objevený model	165
Kapitola 1. - Postup do nejvyšší soutěže: Získejte růstový kapitál	193
<b>Fáze IV: Prudký růst</b>	<b>217</b>
Kapitola 1. - Na gól potřebujete spoluhráče: Budování a řízení týmu	219
Kapitola 1. - Opustit led, nebo na něm dál dřít? Prodat, či neprodat?	246
Poděkování a příběh knihy	269
<i>Slovníček pojmů</i>	272
<i>Poznámky</i>	278
<i>Rejstřík</i>	287

# Zaručená pravidla, jak dosáhnout růstu podle principu hokejové hole

**Z**ačít vlastní podnikání, založené na nějakém inovativním nápadu – tedy na výrobku, službě nebo podnikatelském modelu, který jste vynalezli – a dovést ho k úspěchu představuje proces, který přináší mimořádné uspokojení. Já měl to štěstí uspět hned dvakrát a nevím o ničem lepším, čím bych mohl strávit posledních patnáct let svého života.

Podobně jako většina zakladatelů start-upových firem, ani já jsem neměl na začátku sebemenší tušení, jak se to dělá. Měl jsem jen určitou představu a odhodlání ji realizovat. Byl to náročný úkol, ale také to bylo dobrodružství, které mi přineslo obrovské naplnění. Má první firma, First Research, která se zabývala poskytováním informací a analýz z různých odvětví ekonomiky pro marketingové a obchodní specialisty, zaznamenala – podobně jako mnoho dalších start-upů – růst, jehož křivka připomínala tvarem hokejovou hůl. Často se uvádí, že růst podle principu hokejové hole je možný jen v případě skutečně přelomových inovátorů, jako například u společností Amazon, Netflix nebo Facebook.

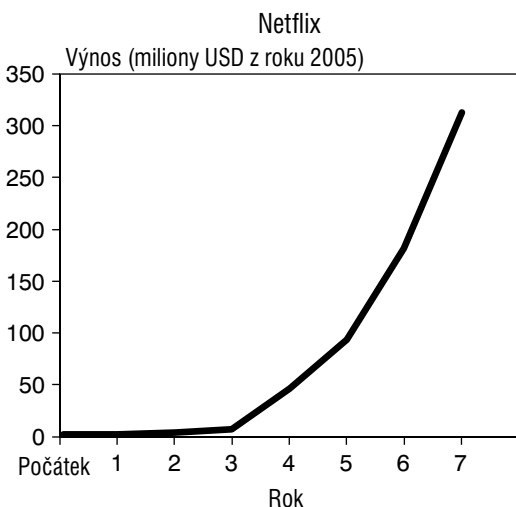
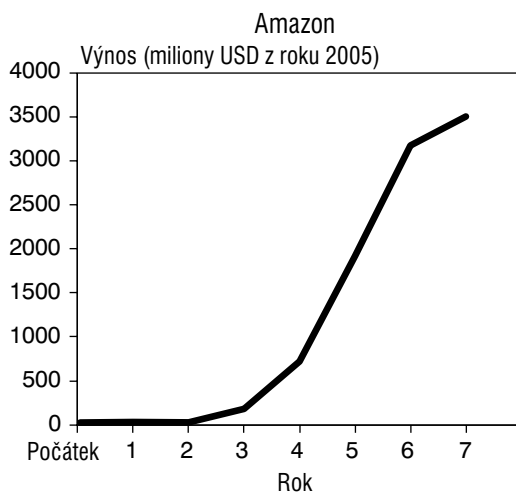
Během všech těch let jsem viděl podobnou křivku růstu i u mnoha dalších firem, s nimiž jsem spolupracoval jako poradce nebo tzv. „andělský“ investor, stejnou jsem pak se svým společníkem zaznamenal i v případě své další firmy, Vertical IQ, která poskytovala informace z různých odvětví průmyslu bankám. Studie, kterou jsem pak zpracoval a jež se věnovala zkoumání křivky růstu začínajících firem, přesvědčivě ukázala, že tvar hokejové hole je charakteristický právě pro firmy, které přišly s nějakou inovací a uspěly, a že to platí pro podnikání všech velikostí a v libovolných oborech, nejen pro technologické dot.com firmy.

Když jsem sestavil grafy zachycující křivku růstu 172 úspěšných start-upů v prvních sedmi letech od jejich vzniku (byly mezi nimi firmy ze všech možných odvětví, od úspěšných internetových firem jako Google a LinkedIn až ke

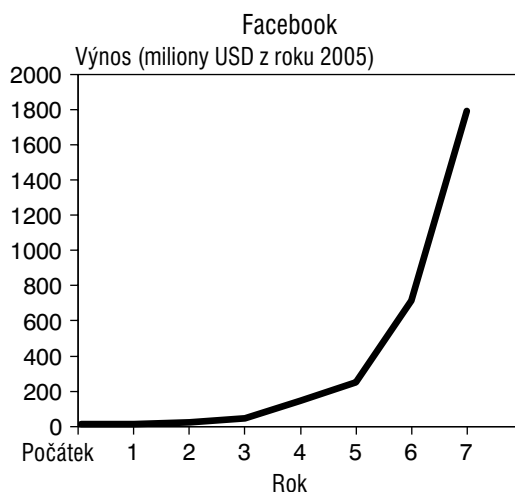
zcela neinternetovým výrobcům jogurtů Chobani, obuvi TOMS či videokamer GoPro), ukázalo se, že až na jedenáct všechny vykazovaly růst ve tvaru hokejové hole. (Pokud se chcete podívat na křivky růstu některých firem, které jsem zkoumal, najdete je na webové stránce této knihy, [www.hockeystickprinciples.com](http://www.hockeystickprinciples.com)).

Vyplývá z toho, že růst ve tvaru hokejové hole je přesně to, o co musíte usilovat, když rozjíždíte novou firmu. Pokud je ale možné tímto způsobem prorazit, proč tak často končí start-upy neúspěchem? Abych na tuto otázku našel odpověď, rozhodl jsem se ponořit do studia příčin úspěchu či neúspěchu

### Výnos (upravený o inflaci)





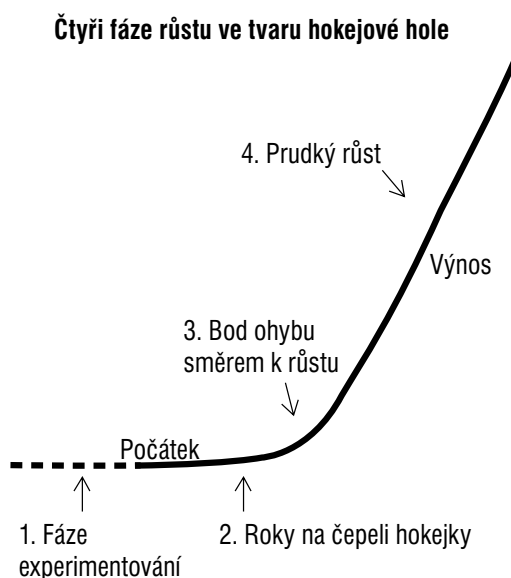


start-upů hlouběji. Chtěl jsem zjistit, zda neexistuje nějaký soubor osvědčených postupů, jak se vyrovnat s velkým množstvím výzev, jimž start-upy čelí. Je možné určit nějaké klíčové body, jichž se úspěšní zakladatelé firem konzistentně drží a které představují při rozjezdu podnikání tu rozhodující výhodu? Můj výzkum ukázal, že tomu tak je.

Hovořil jsem velmi dlouze s úspěšnými zakladateli všech druhů firem, abych poznal detaily: jak budovali svůj byznys, jak přišli na prvotní nápad, jak ho rozvinuli do podoby fungujícího obchodního modelu, jak navrhovali a rozvíjeli své produkty a služby, jak je uvedli na trh, jak vybudovali zákaznickou základnu a jak zorganizovali prodej. Čím hlouběji jsem pronikal do příběhů zakladatelů firem a čím podrobněji jsem zkoumal křivky růstu jejich podnikání, tím začalo být jasnější, že všechny úspěšné start-upy musí projít čtyřmi hlavními fázemi růstu, které potom vytvoří křivku ve tvaru hokejové hole. Každá z těchto fází – označuji je jako *experimentování*, *roky na čepeli hokejky*, *bod ohybu směrem k růstu* a *prudký růst* – vyžaduje od zakladatelů firem reakci na specifické problémy. Ze srovnání různých osudů zakladatelů firem a způsobů, jak čelili různorodým výzvám, jasně vyplynulo, že úspěšné podniky (včetně těch, které jsem sám založil se svými partnery) spojuje mnoho společných rysů, stejně jako to, že ti méně úspěšní dělali podobné chyby. Identifikoval jsem na tomto základě sadu základních principů, kterých se je třeba v jednotlivých fázích růstu držet – označuji je jako „hokejová pravidla“. Bude-li je dodržovat, umožní vám to úspěšně projít každou fází a ve finále dosáhnout prudkého růstu.

Slavný teoretik podnikání Peter Drucker kdysi na téma, jak vést úspěšnou firmu, řekl: „Management znamená dělat věci správně... a vedení znamená dělat správné věci.“<sup>4</sup> Zakladatelé start-upů musí zvládnout obojí: musí v každé situaci vědět, co je třeba udělat a kdy, a současně také musí najít ten nejlepší způsob, jak to realizovat. Tato kniha vám ukáže, jak přesně postupovat v jednotlivých fázích a jak správně reagovat na jejich specifické požadavky, abyste uspěli v situacích, kde mnozí naopak selžou.

## Čtyři fáze růstu: pohled zblízka



Budování každého start-upu je pochopitelně jedinečná záležitost se specifickou sadou problémů, které je třeba vyřešit. Někteří zakladatelé firem se musí například potýkat se složitým programováním, jiní zase musí pečlivě promyslet systém výroby a strukturu dodavatelského řetězce. Další pak považují za největší problém řízení zásob a prodej, jiní zase velmi dlouho hledají způsob, jak nejlépe zorganizovat online prodej nebo jak se vypořádat s hrozbami, kterým čelí jejich duševní vlastnictví. Například proces vytvoření nového typu high-tech chytrých hodinek a marketing tohoto produktu (tedy problémy, kterým museli čelit zakladatelé firmy Pebble Watch) je v detailech zcela odlišný od způsobu, jak probíhal vývoj nové přelomové mobilní aplikace jako Instagram. Právě proto je tak těžké odhalit skryté podobnosti problémů, které přinášejí jednotlivé fáze tohoto procesu. Historie každého start-upu se totiž zdá

být jedinečná, a pokud se zaměříme na detaily, je to pravda. Ale základní principy, s nimiž zápolíme všichni, jsou univerzální. Budete-li mít k dispozici rámec čtyř fází růstu ve tvaru hokejové hole, pomůže vám k tomu, abyste tyto klíčové základní principy měli vždy před očima a chápali vývoj své firmy v celkovém kontextu.

Abych vám ukázal, že čtyři fáze růstu ve tvaru hokejové hole a principy, jež byste v jednotlivých fázích měli dodržovat, lze využít v mnoha situacích (a abych vám pomohl je aplikovat i pro váš konkrétní výrobek nebo službu), najdete v celé knize příběhy skutečných podnikatelů, kteří založili ve všech možných odvětvích úspěšné firmy, a jako kontrast i příběhy těch, kteří neuspěli. Díky tomu bude kniha čtivější a umožní vám vžít se do role těchto lidí a přemýšlet, jak byste si s podobným problémem poradili vy. Současně ale také ukáže, že výrobek či služba vaší firmy sice mohou být ve všech ohledech jedinečné, ale ve skutečnosti vlastně čelíte podobným základním problémům jako ostatní podnikatelé.

Podívejme se tedy nyní podrobněji na čtyři fáze růstu ve tvaru hokejové hole.

## **Fáze experimentování**

Toto je období, kdy začínají zakladatelé zkoumat, zda je jejich nápad schůdný. Začíná ve chvíli, kdy se rozhodnou prozkoumat tento nápad vážněji, a končí v okamžiku, kdy se začnou naplno věnovat vytvoření fungující firmy.

Tato fáze sice neznamena tolik stresu jako ty ostatní, protože zakladatel obvykle ještě neopustil (nebo neopustila) své původní zaměstnání a nezačal se plně věnovat přípravám na založení firmy, ale i tak přináší celou řadu problémů a mnozí budoucí podnikatelé se přes ni nikdy nedostanou. Jednou z nejobvyklejších chyb je, že ztrácejí spoustu času sestavováním propracovaného podnikatelského plánu. Na první pohled se sice zdá, že bez toho to prostě nejde, ale ve skutečnosti – jak rozebereme podrobněji dále – je to naprosto chybný krok. Představa, že byste měli pouze na základě nějakého nápadu vytvořit dobrý podnikatelský plán, podporuje jeden z nejúpornějších bludů spojených se založením firmy: že stačí začít s dobrým nápadem a všechno ostatní se z něj už nějak vyvine.

Hokejové pravidlo číslo 1, o kterém budeme podrobně hovořit v následující kapitole, zní: Dobrý nápad nepotřebujete. Proveditelné nápady pro začínající firmu se nevynoří nějakým zázrakem z mozku zakladatelů už hotové – spíše se původní představy postupně rozvíjejí. Tato fáze by měla být vyplněna aktiv-

ním experimentováním s rozvojem produktu nebo služby, výpravami do terénu a získáváním zpětné vazby od potenciálních zákazníků, stejně jako zkoumáním dodavatelů a prodejců. Měli byste své představy o produktu a o všech aspektech svého podnikatelského modelu podrobit skutečně hloubkovému testování a velmi pozorně zkoumat všechny reakce, které to vyvolá. Velmi často právě toto experimentování a kritické zkoumání způsobí, že se vaše původní nápady zásadním způsobem změní – a právě v tom může spočívat rozdíl mezi potenciálním úspěchem a neúspěchem.

Mnoho zakladatelů firem v této rané fázi odmítá o svých nápadech hovořit a ukazovat někomu vzorky svých budoucích výrobků, protože se bojí, že by je konkurence mohla kopírovat. A až příliš mnoho z těch, kteří požádají o nějakou zpětnou vazbu, se raději uchýlí na bezpečné území a zeptá se jen přátel a příbuzných, kteří jim řeknou přesně to, co chtějí slyšet. Vede to k tomu, že mnoho zakladatelů v této fázi prostě nezíská dostatečný vhled do trhu, do něhož se chtějí zapojit, a nevědí, jaké jsou skutečné potřeby a touhy potenciálních zákazníků. Pokračují tedy v práci na produktu, který ve skutečnosti žádný trh nemá. Jiní zase nevyhnutelnou negativní zpětnou vazbu prostě akceptují, místo aby ji analyzovali a pokoušeli se zjistit, jak by na jejím základě mohli svůj nápad vylepšit. Dokonce i když váš nápad všem připadá úžasný a investoři nabízejí ohromné balíky peněz, váš produkt neuspěje, pokud nepochopíte potřeby a přání trhu.

Skvělým příkladem podnikatele, jenž si výtečně poradil se všemi výzvami, jež přináší fáze experimentování, je Bob Young, který založil společnost Red Hat, poskytovatele softwarových služeb s hodnotou 1,5 miliardy amerických dolarů. Young a jeho společník dosáhli fenomenálního úspěchu tím, že vytvořili inovativní podnikatelský model spočívající v tom, že svůj hlavní produkt nabízeli některým zákazníkům zdarma, zatímco jiným ho prodávali. Young a jeho partner začali tím, že vytvořili základní produkt, který pak Young nabízel potenciálním zákazníkům, s nimiž osobně hovořil. Na tomto základě pak vytvořil svůj inovativní model. Pečlivě a kriticky naslouchal všem názorům a na jejich základě vylepšil produkt, jeho cenu a související služby tak kreativním způsobem, že to Red Hatu umožnilo zareagovat na všechny problémy, které se objevily. Díky tomu, že Young na začátku firmu podpořil finančními prostředky vydělanými prodejem jiných produktů, což vystačilo na několik prvních let, měl na experimentování dostatek času, nemusel si půjčovat a nemusel ztrácet čas sháněním peněz na provoz.

A teď se podívejme na příběh další softwarové firmy, GoCrossCampus, která neuspěla, přestože se jí podařilo už na začátku získat 1,6 milionu dolarů

a měla i velkou podporu v médiích. Zakladatelé Brad Hargreaves a Matthew Brimer vytvořili počítačovou hru, o níž v *New York Times* napsali: „Tato hra, varianta na klasické dobovatelské hry jako Risk, se může stát příštím internetovým fenoménem, který ovládne počítače všech amerických studentů.“<sup>2</sup> Z toho, co jsem o této firmě četl, vyplývá, že její zakladatelé byli přesvědčeni, že klíčové je shromáždění co nejvyššího počátečního kapitálu. Soustředili se tedy hlavně na tuto činnost, a byli v tom mimořádně úspěšní. Každé čtyři měsíce se jim podařilo získat dalších 300 000 dolarů na to, aby mohli hru dále vyvíjet. Kvůli množství investičního kapitálu ale začali brzy pocítovat silný tlak, aby svůj produkt uvedli na trh na začátku školního roku 2007. To se jim podařilo, pak ovšem přišly potíže a firma musela webovou stránku s hrou na šest týdnů uzavřít. Hargreaves pak hovořil o neúspěchu firmy s časopisem *Business Insider*: „Měli jsme raději celý podzim na projektu ještě pracovat a všechno spustit až na jaře.“

Další velká chyba spočívala v tom, že hru testovali především mezi přáteli a příbuznými, a místo aby jejich kritické poznámky považovali za užitečnou negativní zpětnou vazbu, tak je to pokaždé rozčílilo. Hargreaves později prohlásil, že to mělo špatný vliv na jejich produktivitu. Navíc uvedli hru na trh ve chvíli, kdy vůbec neměli jasno, jakým způsobem by mohla firma na prodeji svého produktu vydělat peníze. Studenti, na něž svoji hrou cílili především, měli – jak říkal Hargreaves – „hluboko do kapsy“. Nechtělo se jim za hru platit a zakladatelé firmy nikdy nevymysleli alternativní model, jak vydělat peníze. Není tedy divu, že firmě velmi brzy došly finanční prostředky a skončila v likvidaci.<sup>3</sup>

Hlavní principy fáze experimentování, které si představíme v následujících kapitolách, vám umožní vyhnout se všem těmto i dalším běžným chybám, jež jsou pro tuto fázi typické.

## **Roky na čepeli hokejky**

V této fázi se zakladatelé rozhodnou věnovat veškerou energii rozjezdu firmy a připravují se na uvedení produktu na trh, dokud nedosáhnou bodu ohybu směrem k růstu.

Je to bouřlivé období plné vzestupů i pádů, během něhož mnoho podnikatelů ztratí odvalu nebo získá pocit, že je toho na ně příliš. Opustili původní zaměstnání, aby se mohli naplno věnovat rozvoji vlastního byznysu, a často se jim stává, že si nevydělají ani tolik, aby měli na zaplacení účtů.

Z mého výzkumu plyne, že tato fáze obvykle trvá tři až čtyři roky. Během tohoto období jsou výnosy často dosti nízké, pokud vůbec nějaké, na křivce

růstu ve tvaru hokejové hole to odpovídá její čepeli. Nedostatek peněz vede mnohé zakladatele v této rané fázi k tomu, že věnují většinu energie shánění investičního kapitálu, protože si myslí, že je to jediný způsob, jak proces vývoje produktu financovat. Mrhají drahocenným časem a připravují sofistikované prezentace pro potenciální investory, které se ovšem obvykle nepodaří ohromit, protože neexistují žádné hmatatelné výsledky, na něž by mohli poukázat. A pokud se jim podaří získat významnější investiční kapitál, často se dostanou pod tlak, aby svůj produkt co nejrychleji uvedli na trh (podobně jako firma GoCrossCampus), což obvykle vede k nějakým chybám. O tomto je hokejové pravidlo číslo 15: Sežeňte si jen takové finanční prostředky, které jsou pro uvedení produktu na trh nezbytné; investiční kapitál je drahý a je ho málo.

Lepším způsobem, jak uspět, je spolehnout se v této fázi jen na sebe a vytvořit si nějaký alternativní zdroj příjmů. Bude to pro vás znamenat svobodu, abyste se mohli plně soustředit na dvě věci, které jsou v této fázi zásadní: rozvoj trhu, na nějž cílíte (nebo hledání nějakého jiného), a zároveň experimentování s produktem či službou. Pokud se vám podaří najít tu správnou kombinaci trhu a produktu, budete mít nakročeno k rychlému růstu.

Hlavní chyby, jež jsou v této fázi obvyklé, spočívají v tom, že utrácíte příliš peněz za marketing a prodej (s cílem získat zákazníky rychleji), nebo v tom, že utrácíte za sofistikovanou mediální či reklamní kampaň, případně plánujete nákladné akce na podporu prodeje. Často se stává, že po impozantním startu, za který zakladatelé utratili všechno, co měli, prodeje prostě nerostou. Mnozí podnikatelé v tomto bodě ustrnou, zaměří se výhradně na původně vybraný trh a utrácí další a další peníze za něco, co už jednou neúspěšně vyzkoušeli, místo aby se soustředili na experimentování s alternativami, klidně i s těmi naprosto nepředvídatelnými. Chtějí-li se zakladatelé vyhnout této pasti, musí si pečlivě vštípit hokejové pravidlo číslo 33: Nikdo neví, kde je ten správný trh, dokud ho neobjeví.

Mnozí zakladatele selžou i v tom, že je v této fázi vůbec nenapadne, že by měli na svém produktu ještě nějak pracovat. Hledání trhů může vyžadovat velkou flexibilitu nejen při výběru cílového trhu, ale také z hlediska povahy produktu samotného. Zde ale mnoho podnikatelů udělá další chybu, když se příliš rychle rozhodnou, že musí něco změnit, ale přitom by stačilo produkt jen mírně upravit nebo zkusit ve vybraném segmentu trhu lepší marketingovou či prodejní strategii. Jak uvidíme později, někdy může i nepatrná změna znamenat obrovský rozdíl ve výsledku. V této fázi správný přístup ke změnám v případě potíží (budeme o tom ještě mluvit podrobněji) nespočívá vždy v tom, že se rovnou uchýlíte k něčemu radikálnímu, ale spíše v systematickém zkoumá-

ní každého aspektu vašeho podnikatelského modelu. Teprve na základě toho, co zjistíte, se rozhodnete, jestli je nutná zásadní změna.

Skvělým příkladem firmy, jež se vyrovnala s výzvami let na čepeli hokejky a dosáhla bodu ohybu směrem k růstu, je The Climate Corporation, která prodává zemědělcům pojištění pro případ výkyvů počasí. Společnost založili dva bývalí zaměstnanci Googlu a jejich původní koncept spočíval v prodeji derivátů (což je velmi sofistikovaná varianta finančních produktů), které by umožnily všem podnikatelům, jež jsou pravidelně vystavováni problémům plynoucím z nepřízně počasí, aby se mohli chránit před případnými ztrátami. Zakladatelé vynikali opravdu skvělými matematickými schopnostmi a vytvořili velmi působivý program, na jehož základě shromáždili od mnoha přátel miliony dolarů investičního kapitálu. Pak spustili perfektně vypadající webovou stránku a věnovali hodně úsilí propagaci – ale jejich produkt zaujal jen málo zákazníků.

Kdybychom začali zkoumat jejich kroky, jež následovaly, zjistili bychom, že místo aby začali utrácet další peníze za reklamu, začali raději hledat nějaký funkční trh a nakonec svůj produkt upravili: společnost začala nabízet tradiční pojištění pro jasně vymezený segment trhu, který identifikovali (pro zemědělce). Díky tomu začala firma rychle růst a nakonec ji prodali za 1,1 miliardy dolarů společnosti Monsanto.<sup>4</sup>

Odlišný případ je společnost EventVue. Její zakladatelé bohužel nikdy plně nepochopili, kde je jejich cílový trh, nepokusili se najít nějaký jiný segment trhu, a i když tvrdí, že změnili povahu svého produktu, trvalo jim příliš dlouho, než se k tomu odhodlali, a stejně nakonec nevěnovali dostatek energie tomu, aby jejich upravený produkt uspěl. Na počátku sice shromáždili dostatek investičního kapitálu, ale pak se jim už nepodařilo zajistit zdroj příjmů, který by jim umožnil financovat další vývoj.

Po zániku firmy se její zakladatelé pokusili popsat, co se stalo. Původně nabízeli službu, která by pro určité akce (jako například velké koncerty nebo podnikatelské konference) připravila na míru speciální sociální síť. Podařilo se jim vzbudit ohledně tohoto nápadu tak silné očekávání, že EventVue byla jedním z nejvýznamnějších inkubátorů start-upů, společností Techstars, vybrána jako jedna z deseti nadějí roku 2007. Na základě toho shromáždili ještě před založením firmy kapitál ve výši 250 000 dolarů.<sup>5</sup> Navzdory slibnému startu se jim ale na cílový trh proniknout nepodařilo. Jak napsali: „Tehdy jsme nepřemýšleli o problému (a ani jsme se ho nesnažili pochopit), jak přesvědčit spousty organizátorů konferencí, aby začali používat EventVue.“<sup>6</sup> Celé měsíce se jim nedařilo poznat do hloubky trh, na nějž jejich produkt cílil, přestože výnosy,

ve které doufali, stále nepřicházely. „V podstatě jsme jen obvolávali přátele našich přátel, kteří pořádali nějaké akce, a přemlouvali je, aby se stali našimi zákazníky. Nepodařilo se nám zjistit, co pořadatelé akcí obecně potřebují, a nedokázali jsme je získat jako zákazníky.“<sup>7</sup> Nakonec se rozhodli nabízet odlišný produkt, o kterém doufali, že přitáhne na akce více účastníků. Sami ale připouštějí, že onu obtížnou práci, která spočívá v ověření, zda jejich nově vytvořený produkt skutečně přiláká na konference více účastníků, prostě nevykonali. Znovu tedy na trhu pořadatelů konferencí narazili do zdi nezájmu. Nikdy se nepokusili najít pro svůj původní produkt sociální síť na míru nějaký alternativní trh, nikdy si nedali práci zjistit, zda bude upravený produkt pro původní trh skutečně fungovat. Skončili ve chvíli, kdy jim prostě došly peníze.

### **Bod ohybu směrem k růstu**

Dostáváme se do divokých časů, kdy začínají výnosy prudce růst. Je to velmi vyčerpávající fáze. V tuto chvíli je váš podnikatelský model vyladěný a je mnohem snazší produkt prodat. Možná vás kontaktují investiční firmy a různí soukromí investoři a předkládají lákavé nabídky, které vám mají umožnit využít náhlý růst a podnikání ještě rozšířit. Tato fáze však skrývá mnohá nebezpečí: to hlavní spočívá v příliš rychlém rozšíření firmy, díky němuž mnoho start-upů místo udržení silného růstu skončí v troskách. Příliš rychlé rozšíření bylo dokonce identifikováno jako hlavní příčina neúspěchu začínajících firem. O potřebě „stát se velkým co nejrychleji“ toho už bylo řečeno mnoho, ale velmi často je výsledkem spíše „co nejrychleji zkrachovat“. V této fázi musí mít zakladatelé firem na paměti hlavně hokejové pravidlo číslo 51: Neutrácejte spoustu peněz za palivo pro rychlý růst, dokud pro něj nemáte skutečně výkonný motor.

Hlavním úkolem této fáze je pečlivě vyvážit míru růstu vašich operací tak, aby byla v rovnováze s růstem příjmů. V opačném případě totiž rozšiřování firmy není známkou růstu, ale inflace. Mnozí podnikatelé v této fázi hekticky nabírají zaměstnance, kupují si nebo pronajímají větší kanceláře a další výrobní stroje, rozšiřují prodejní prostory a infrastrukturu. Často si ani neuvědomí, že tyto výdaje jsou mnohem vyšší než budoucí růst příjmů, a přestože se jim podařilo objevit dobrý trh a jejich podnikání běží, brzy jim prostě dojde palivo.

Další nebezpečí této fáze je ukryté v tom, že se zakladatelé rozhodnou upravit svůj dobře fungující podnikatelský model, protože si myslí, že je to nezbytné, aby mohli kapitalizovat velkou příležitost k růstu, která se jim právě



otevřela před očima. Některé firmy například využívaly pouze internetovou reklamu, ale náhle se rozhodly pro nákladnou reklamní kampaň v televizi. Nebo prodávaly své zboží výhradně online, ale z ničeho nic otevřely obrovské kamenné obchody. Podnikatelé si často myslí, že svůj model rozvíjejí, ale ve skutečnosti ho ničí. Impulzy pro podobné změny často přicházejí od investorů, kteří poskytli lákavé sumy, aby podpořili růst firmy. Zakladatelé firem pak často podceňují tlak, jenž na ně budou investoři vyvíjet, a neuvědomují si, že se za poskytnuté peníze do jisté míry vzdali kontroly nad strategickými rozhodnutími.

Firma, která zvládla tuto fázi fantastickým způsobem, je iContact, poskytovatel služeb e-mailového marketingu. Její zakladatelé, Ryan Allis a Aaron Houghton, začali na svém nápadu pracovat ještě jako studenti, kdy s podnikáním a obchodním managementem neměli skoro žádné zkušenosti. Ve třetím roce existence firmy ale začaly výnosy prudce růst, vyskočily z 296 000 dolarů v roce 2004 na 1,3 milionu dolarů v roce 2005. Ryan a Aaron si zachovali chladnou hlavu a soustředili se na to, aby investovali tyto nad plán získané finanční prostředky do navýšení prodeje v rámci existujícího modelu. Později budeme o chytrém způsobu rozšiřování, který firma iContact použila, ještě hovořit podrobněji. Jejich podnikatelský model byl tak perfektně vyladěný, že mezi roky 2006 a 2009 dokázali získat 20 milionů dolarů investičního kapitálu, a protože zde stále existovala velká část trhu, kterou mohli vytěžit, získala firma v roce 2010 další kapitálovou investici ve výši 40 milionů dolarů. V roce 2012 zakladatelé firmu prodali softwarové společnosti Vocus (později se spojila se společností Cision), která se věnuje public relations, za 169 milionů dolarů.

Naopak kdysi velmi slibně vypadající online obchodní společnost Fab.com si s touto fází poradila zcela odlišně. Zakladatelé firmy Bradford Shellhammer a Jason Goldberg spustili svoji webovou stránku v roce 2011 a začali na ní nabízet pečlivě vybrané produkty pro domácnost. Jejich podnikatelský model byl fantastický: nabízeli zboží v bleskových slevách a spolupracovali přímo s výrobcí produktů, kteří se sami rozhodli, kolik produktů nabídnou za zvýhodněnou cenu, a sami se postarají o vyřízení objednávky. Fab.com se nijak nemusel starat o řízení zásob, skladování a dodávky zboží. Zakladatelé měli při výběru zboží dobrý vkus a šťastnou ruku: prodeje začaly brzy strmě růst. Podařilo se jim shromáždit více než 40 milionů dolarů vnějšího investičního kapitálu a hodnota jejich trhu byla odhadována na neuvěřitelných 900 milionů dolarů. V tuto chvíli se rozhodli pro řadu změn podnikatelského modelu, o kterých budeme podrobně hovořit v 5. kapitole, a důsledkem těchto změn

byla naprostá ztráta kurzu. Přestože měli k dispozici opravdu dostatek kapitálu, v říjnu 2013, pouhé dva roky po zahájení podnikání, byli nuceni firmu prodat za velmi nízkou cenu, přibližně mezi 15 až 50 miliony dolarů.

## **Prudký růst**

Pokud zvládnou inovativní start-upy fázi ohybu směrem k růstu dobře, dostanou se do fáze trvalého zrychlování růstu. V tomto období čekají na podnikatele různé křižovatky. Trh firmy explozivně roste, ale stejně rostou i nároky na řízení větší organizace, která se stává komplexnější. Začnou se také objevovat svůdné nabídky na prodej společnosti. Ať už se děje cokoliv, na zakladatele (či zakladatelku) čeká nelehký přerod z trochu zmateného podnikatele v manažera korporace. Na výběr jsou tři možnosti: *zůstat v čele firmy* a naučit se, jak ji vést profesionálním způsobem; *najmout si ředitele*, který se o to postará, zatímco se zakladatel zpravidla začne věnovat něčemu jinému, například výzkumu a rozvoji, nebo se stane předsedou představenstva; nebo je možné *firmu prodat*. Mnozí zakladatelé při přeměně v korporátního šéfa zaváhají, protože nepoznají, že se musí změnit, aby zvládli nové nároky, jež jsou na ně kladené...

Kvality, které byly tak zásadní ve chvíli, kdy bylo třeba při rozjezdu firmy přijmout riziko, spoléhat se jen na sebe a experimentovat s novými věcmi, nyní již tak potřebné nejsou. Důležitější je rozvíjet vlastnosti lídra korporace. Příliš mnoho zakladatelů tuto skutečnost ignoruje a opomene zaměstnat prvotřídní a zkušené manažery, kteří by se postarali o hladký chod společnosti. Místo toho hledají v okruhu svých přátel a povyšují raději nekvalifikované osoby z firmy.

Příkladem zakladatele, který výborně zvládl přeměnu ze zmateného, záporně anti-korporátního a dokonce revoltujícího tvůrce start-upu do podoby lídra velké korporace, je Mark Zuckerberg. Než založil Facebook, neměl s řízením firmy žádné zkušenosti. Odešel z Harvardu v druhém ročníku, aby se mohl plně věnovat podnikání, a podle všech svědectví to rozhodně nebyl rozený komunikátor nebo tvůrce silné firemní kultury. V prvních letech měl dokonce na vizitce uvedeno: „Jsem ředitel, ty sráčí.“ Všichni ale oceňují, jak se rozhodl, že se z něho stane prvotřídní generální ředitel. Přivedl do firmy mnoho velmi respektovaných vrcholových manažerů, například provozní ředitelku Sheryl Sandbergovou nebo finančního ředitele Davida Ebersmana, který působil ve stejné funkci ve společnosti Genentech. Zavedl přitažlivé a kreativní kompenzační programy, aby poznal a motivoval své zaměstnance. A zatímco zpočátku byla jeho schopnost komunikovat vizi a poselství své firmy natolik

pochybná, že ho Sheryl Sandbergová pro jistotu doprovázela do všech médií, dnes je z něho zcela uhlazený komunikátor.<sup>8</sup>

Ukázkovým příkladem člověka, který tuto přeměnu naopak vůbec nezvládl, je zakladatel společnosti Groupon, Andrew Mason. Podařilo se mu brilantním způsobem inovovat podnikatelský model své firmy, který založil na prodeji pomocí online kupónů, a udělal z ní tak nejrychleji rostoucí start-up své doby. Nepodařilo se mu však nastolit přísné a kvalitní standardy pro finanční reporting, přestože mohl pro tento úkol klidně najmout zkušeného finančního ředitele. V létě roku 2011, těsně před první veřejnou nabídkou akcií společnosti, vyděsila firma Groupon analytiku na Wall Streetu tím, že představila novou metriku, kterou pojmenovala „upravené a konsolidované výnosy“. Bylo naprosto jasné, že jediným cílem tohoto kroku je dát uměle do pořádku finanční výkonnost firmy. Nová metrika byla ve *Wall Street Journal* označena jako „finanční voodoo“. Zanedlouho se do Grouponu dostavili vyšetřovatelé americké komise pro cenné papíry a akcionáři firmu zažalovali. Mason v této době vystupoval na veřejnosti jako tvář firmy a jeho prezentace v médiích byla někdy silně kontroverzní. Známý je především případ, kdy na otázky novináře reagoval pouze: „Promiňte, včera jsem to trochu přehnal s pivem.“ Firma čelila vážným potížím s klesajícím podílem na trhu a se stížnostmi partnerů, s nimiž uzavírala smlouvy na kupónové slevy. A na této kritické křižovatce Mason selhal a nedokázal se chovat jako zralý a dospělý lídr. Velmi brzy po veřejné nabídce akcií ho představenstvo z čela firmy odvolalo.<sup>9</sup>

Masonův příběh velmi dobře ukazuje, že je potřeba aplikovat ty správné principy ve správném čase. Jeho okázalý a neuctivý styl se dobře hodil do období zakládání firmy a usilování o explozivní růst, ale byl zcela katastrofální pro komunikaci s veřejností a udržení růstu. Pro většinu zakladatelů je obtížné úspěšně zvládnout měnící se odpovědnost a najít ten správný způsob, jak posunout firmu do další fáze vývoje. Společně se podíváme na osudy mnoha zakladatelů, kteří tuto přeměnu zvládli skvěle, a zamyslíme se nad tím, jaké jsou v tomto ohledu klíčové faktory úspěchu.

## **Tréninkový plán**

---

V následujících kapitolách si podrobně probereme, co můžeme během jednotlivých fází růstu očekávat. Představím vám kompletní sadu hokejových pravidel, jež vám umožní zvládnout všechny problémy a stát se start-upovým přeborníkem.

Knih je rozdělena do čtyř částí, každá odpovídá jedné fázi růstu. Každá kapitola jednotlivých částí pak pojednává o jednom z klíčových problémů

dané fáze. Výklad je doplněn množstvím příběhů o tom, jak úspěšní zakladatelé firem prošli všemi čtyřmi fázemi, a také celou řadou odstrašujících příkladů podnikatelů, kterým se to nepodařilo. Jasně uvidíte, jakým způsobem je třeba uvedené principy uplatňovat, ať už má váš start-up namířeno do kteréhokoliv odvětví. Vybral jsem záměrně případové studie z velmi širokého spektra druhů produktů, odvětví, podnikatelských modelů a velikostí firem – a vybral jsem je také proto, že jde o opravdu skvělé příběhy. Vyplývá z nich, že uvedené principy platí pro všechny druhy podnikání, pro všechny úrovně tržního potenciálu a také pro všechny typy zakladatelů.

Příběhy úspěšných zakladatelů a jejich firem se od sebe v mnoha ohledech liší. Někteří podnikatelé šli rázně na věc a vybudovali svůj byznys v extrémně krátkém čase, jako například Lisa Falzone, která spustila svou firmu Revel Systems (nabízela první pokladní systém pro iPad od Applu) v roce 2010 s pouhými 30 000 našetřenými dolary, aby v roce 2014 měla hodnotu 400 milionů dolarů. Jiní zase rozvíjeli své firmy v dlouhodobém časovém horizontu, jako třeba James Goodnight, zakladatel analytického softwarového gigantu SAS Institute, který pravidelně sestavuje seznamy největších soukromých společností v USA a seznamy nejlepších firem z hlediska zaměstnanců. Některé firmy nabízejí softwarové produkty, jiné zase klasické výrobky, jako například firma Boogie Wipes, která dodává fyziologickým roztokem napuštěné ubrousky pro děti. Tuto firmu spoluzaložila v roce 2007 Julie Pickensová a v roce 2012 ji za skvělou cenu prodala společnosti Nehemiah Manufacturing. Někteří zakladatelé mají tituly MBA a spoustu zkušeností z korporátního světa, jako třeba Doug Lebda, který stojí za společností LendingTree, vůdčí firmou v oblasti hypoték. Jiní zase vstoupili do korporátního světa bez jakékoliv odborné přípravy, jako například Wes Aiken, který založil Schedulefly, firmu nabízející restauracím plánovací systémy a další služby. Jiní zase byli v okamžiku založení firmy na úplném počátku své profesní kariéry, jako Ryan Allis a Aaron Houghton z iContactu, zatímco kariéra dalších byla už v plném proudu, jako v případě lékaře Grahama Snydera, který vynalezl zařízení SEAL SwimSafe, protože se prostě chtěl postarat o to, aby se děti už netopily. Všechny tyto osobnosti se začaly věnovat podnikání z odlišných důvodů a s různými ambicemi, ale všechny je spojuje jedna věc: dodržovali všechna pravidla, jak dosáhnout růstu ve tvaru hokejové hole.

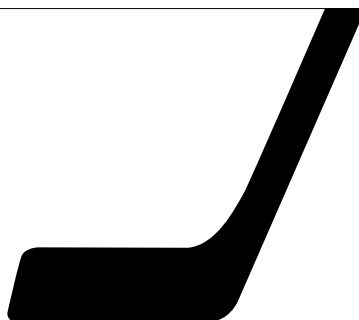
Doufám, že vám rady uvedené v této knize pomohou dosáhnout opravdu velkého úspěchu, podobně jako se to stalo právě zakladatelům firem zmíněným na následujících stránkách a mnoha ostatním.

Dejme se tedy do práce!

**Fáze I**

---

**Experimentování**





## Kapitola 1

---

# Vyjíždíme na led: Nápad se začíná rozvíjet

**K**dykoliv se ve vaší hlavě objeví nějaký nový nápad na produkt nebo službu, mohlo by vám dělat starosti (a to i v případě, že jde o dobrý nápad), že dopadnete jako Kramer. Je to sympatický, ale trochu praštěný soused Jerryho Seinfelda z jeho komediální show, který neustále vymýšlí nějaké výrobky a obchodní plány pro svoji firmu, Kramerica Industries. Kdo by si nevzpomněl na jeho podprsenku pro muže, knihu s fotografiemi knih s fotografiemi, automatickou navíjecí kravatu nebo periskop do auta, který umožní řidičům v městském provozu lepší přehled? Bohužel Kramer se svými nápady skoro nikdy neuspěl, ale nebylo tomu tak proto, že by byly všechny prostě jen příliš bláznivé. Jednou ho například napadlo začít na Manhattanu provozovat rikši, a později se z toho opravdu stal úspěšný byznys nejen v New Yorku, ale i v mnoha dalších amerických městech. Kramerův problém spočíval v tom, že se nikdy nepustil do práce a nepopral se s výzvami, jež přináší skutečné založení firmy. Přesně to je totiž jediný způsob, jak zjistit, jestli bude váš nápad fungovat. A nezáleží na tom, jestli se ten nápad hned jeví jako dobrý.

Jsem přesvědčen o tom, že jeden z neškodlivějších omylů ohledně podnikání spočívá v tom, že nejlepší způsob, jak se s ním vypořádat, je přijít s nějakým opravdu skvělým nápadem, pak okamžitě sestavit z první vody načisto podnikatelský model a sepsat podrobný podnikatelský plán, jak tento model realizovat. Na první pohled to dává dobrý smysl, ale má to spoustu slabých míst. A asi to největší je, že někteří úspěšní podnikatelé možná skutečně dostanou vnuknutí a náhle k nim přijde spásný nápad, ale mnohem častěji se nápady objevují postupně a většinu z nich je třeba ještě důkladně promyslet a vylepšit.

Mnozí mimořádně úspěšní podnikatelé začali s nápady, jež byly v původní variantě v mnoha ohledech chybné. Pokud jste přesvědčeni, že váš nápad musí

ohromit každého, komu se s ním svěříte, a že z něj musí okamžitě vyplynout dobrý podnikatelský model, jenž nabídne řešení všech vážných problémů jako velikost trhu, náklady, cena, ziskový potenciál a konkurence, pak pravděpodobně hodíte do koše různé jiné nápady, které by klidně bylo možné úspěšně realizovat.

## Dobré nápady nerostou na stromech

### **Hokejové pravidlo číslo 1: Dobrý nápad nepotřebujete.**

Líbil se mi jeden článek v časopisu *Business Insider*, který se jmenoval „Tento muž vykřesal ze tří špatných nápadů úspěšné firmy z Fortune 500“. Ředitel společnosti Gallup, Jim Clifton, v něm tvrdí, že jeho nejoblíbenějším podnikatelem je miliardář a bývalý vlastník fotbalového klubu Miami Dolphins, Wayne Huizenga. V článku upozorňuje na to, že na počátku tří mimořádně úspěšných Huizengových start-upů: Waste Management (byznys s odpady), Blockbuster Video (půjčovárna videoobsahu) a Auto Nation, Inc. (řetězec prodejen ojetých automobilů) stál pravděpodobně špatný nápad. Clifton v případě společnosti Blockbuster zpracovával průzkum trhu, na jehož základě usoudil, že tato Huizengova myšlenka skutečně není dobrý nápad.<sup>10</sup>

Jak je tedy možné, že Huizenga ve všech těchto případech uspěl? (Blockbuster byl dlouho příkladem velkého úspěchu, dokud nepřišel Netflix a všechno mu nevyfoukl, což je riziko, o kterém budeme hovořit na jiném místě knihy.) Clifton připisuje úspěch Huizengovu „mimořádnému optimismu, nezdolnému odhodlání a neuvěřitelné energii“. Hlavní příčinou však je to, že Huizenga objevil, jak změnit, rozšířit a rozvinout původní jádro svého nápadu a postupně ho proměnit ve skutečně dobrý nápad.

Clifton rovněž prováděl průzkum trhu pro nápad Teda Turnera a jeho Cable News Network na čtyřiadvacetihodinové zpravodajství – a rovněž dospěl k závěru, že to není dobrý nápad. Napsal o tom: „Nikdo nestojí o další zprávy a to, co Ted nabízí, je vlastně jen smyčka zpráv, která se přehrává stále dokola.“ Dospěl k závěru, že „čtyřiadvacetihodinové zpravodajství je nápad průměrné kvality“. Turner na tom ovšem pochopitelně vydělal celé jmění.

Příkladem z poslední doby může být elektromobil Tesla – o tomto nápadu si mnoho analytiků myslelo, že je k ničemu, ale vyklubal se z toho velký úspěch. V roce 2003 investoval do tohoto podniku Elon Musk 6,35 milionu dolarů, navzdory tomu, že v té době velké automobilky upouštěly od produkce elektromobilů, protože jim nepřinášely žádný zisk. Dlouhé roky to vypadalo,



že Tesla skutečně není dobrý nápad. V roce 2009 zaznamenala firma ztrátu 55,9 milionu dolarů, při výnosu pouhých 111,9 milionu dolarů – vypadlo to, že velké automobilky měly pravdu. A co udělal Elon Musk?

Investoval do firmy dalších 75 milionů, aby ji udržel při životě. V roce 2014 už její výnosy přesáhly 3,2 miliardy dolarů.

Úspěch start-upu nezávisí tolik na *nápadu* jako na *rozvoji* tohoto nápadu, stejně jako na houževnatosti a vůli uspět. Právě proto je obecná představa, že je třeba začít sepsáním podrobného podnikatelského plánu (pokud ho ovšem nepřipravujete pro investory, aby mohli lépe pochopit vaše záměry), naprosto chybná. I ten nejlépe připravený a průzkumy trhu podložený plán je jen hypotetický. Jde ve skutečnosti jen o doplnění dalších nápadů k vašemu hlavnímu nápadu. Viděl jsem mnoho zakladatelů, jak uvažují o plánech, které si původně sepsali v rámci diskuse o svém konceptu, jako by se jednalo o důkazy v jeho prospěch. Toto v žádném případě neplatí.

### **Hokejové pravidlo číslo 2: Začínat podnikatelským plánem je jen klamání sebe sama.**

Skutečné nebezpečí, které se skrývá v sepsání podrobného podnikatelského plánu hned v první vlně, spočívá v tom, že pokud se takto sami přesvědčíte o kvalitách svého nápadu, soustředíte se příliš brzy jen na něj, místo aby se vaše mysl nastavila na zkoumání všech možných alternativ.

## **Zpočátku prostě experimentujte**

Dlouhou dobu nabádali experti začínající podnikatele, že první heslo jejich práce – než doopravdy začnou – musí být „průzkum, průzkum, průzkum“ a „plánování, plánování, plánování“. Když jsem zadal do vyhledavače frázi „než začnete s podnikáním“, objevilo se mi 2185 knih. Vládní agentura Spojených států pro podporu malého podnikání říká: „Význam komplexního a promyšleného podnikatelského plánu je zcela zásadní.“<sup>11</sup> Dobrý podnikatelský plán může být později skutečně důležitý a je pravda, že pro získání vnějších investic je zcela klíčový. Ale na úplném začátku je prostě zbytečné trávit spoustu času jeho přípravou a formulováním. Pravděpodobně totiž žádný vůbec potřebovat nebudete.

William D. Bygrave, bývalý ředitel Střediska pro studium podnikání na Babson College (což je jeden z nejuznávanějších podnikatelských studijních programů), v jedné fascinující studii uvedl, že mezi podnikatelskými výsledky ab-

solventů, kteří si sestavili formální podnikatelský plán, a těch, kteří to neudělali, téměř nebyl rozdíl. „Nejsme schopni zaznamenat žádný rozdíl,“ napsal.<sup>12</sup> Jiný respektovaný vědec v tomto oboru, profesor Stanfordské univerzity Steve Blank, který sám řídí několik firem, propojil své poznatky z praxe s teoretickým studiem. Píše: „Pro sestavení podnikatelského plánu existuje jen jeden důvod: investor, který studoval podnikání a nemá nic lepšího na práci, než od vás nějaký plán požadovat... Podnikatelé často chybně považují podnikatelský plán za určitou kuchařku, jak mají postupovat, a neuvědomují si, že je to ve skutečnosti jen sbírka neprokázaných domněnek.“<sup>13</sup> A co se týče onoho investora, kterého chcete ohromit, tak podnikatelský plán nebude po 90 procent času to, co vám kýžené finanční prostředky nakonec zajistí. Jak uvidíme později, investory totiž přitahuje především důkaz, že koncept funguje, a skutečný růst výnosů.

Potkal jsem mnoho začínajících podnikatelů, kteří strávili dva nebo tři roky tím, že zkoumali trh, sestavovali koncepty a zdokonalovali plány, představovali si, jak by mohlo podnikání nejlépe fungovat, zvažovali, zda si mohou dovolit mu obětovat svůj čas, přemýšleli, jestli by nebylo lepší přizvat nějakého partnera, sepsat propracovaný podnikatelský plán, analyzovat osobní výdaje, aby zjistili, zda si vůbec mohou dovolit odejít ze zaměstnání, a hlavně neustále váhali, protože se báli udělat první krok. Mnozí neustále řeší ty „správné“ věci pro podnikatelský plán: velikost trhu, cenu, bod zvratu, škálovatelnost, potřebné finanční investice. A není pochyb o tom, že nad vším tímto se jednou bude potřeba zamyslet. Hlavně prosím ale nesmíte uvěřit tomu, že vám podnikatelský plán řekne, jak vlastně máte svůj byznys vybudovat. Kevin Plank, zakladatel a ředitel firmy Under Armour, která se zabývá sportovním spodním prádlem, o tom řekl: „Myslím, že se podnikatelé někdy zamotají do osidel teoretizování, hypotéz a plánování. V jednu chvíli je ale potřeba prostě odložit pero a začít něco dělat. Jděte a vyzkoušejte, jestli dokážete něco vyrobit!“<sup>14</sup>

Můj výzkum a hloubkové rozhovory, jež jsem vedl s úspěšnými zakladateli firem, ukázaly, že ti nejúspěšnější podnikatelé obvykle nezačali úplně podle pravidel, která předepisuje podnikatelská strategie: nedefinovali potřebné úkoly, nestanovili si přesné termíny, nesestavili kontrolní seznamy, nesespsali formální podnikatelské plány a nepřipravili si finanční rozvahu. Většina těch úspěšných, s nimiž jsem mluvil, stejně jako většina těch, o nichž se dočtete na stránkách této knihy, si žádný plán nesestavila, mnozí dokonce vůbec žádný neměli.

Ryan Allis, zakladatel firmy iContact, zabývající se e-mailovým marketingem (jeho osudům se budeme věnovat podrobněji v 2. kapitole), poukázal na důležitou věc: příliš mnoho plánování vás může odvést od ponoření se do nějakého nápadu, který by mohl fungovat. „Jsem moc rád, že když jsme začínali,

tak jsem neznal spoustu věcí, které vím dnes,“ vzpomíná. „Jinak bych to totiž asi nikdy nedokázal. Občas je trocha naivity nebo dokonce ignorance ku prospěchu věci.“ Tvrdí, že pokud by tehdy věnoval více času analýze konkurence, zjistil by, že na identický trh má namířeno několik dalších podnikatelů, a možná by se rozhodl raději nic nezkoušet. Právě to je běžná chyba.

**Hokejové pravidlo číslo 3: Co napadne vás, napadne i někoho jiného. Konkurenci neutěčete – musíte být prostě lepší.**

Skutečnost, že se někdo jiný také pokouší dělat to, co jste se rozhodli zkusit vy (nebo v čem jste neuspěli), nemusí nutně znamenat, že byste se neměli snažit svůj nápad realizovat. Graham Snyder, vynálezce zařízení SEAL SwimSafe, při počátečním průzkumu trhu zjistil, že s nějakou formou technologie, která má zabránit utopení, se pokoušejí pracovat i jiné firmy. Společnost Poseidon Technologies investovala na konci devadesátých let 30 milionů dolarů do vývoje technologie založené na videu, která měla detekovat, zda plavcům hrozí utonutí, ale tento systém byl na světě instalován pouze ve dvou stovkách bazénů.<sup>15</sup> Detekce pomocí videa je náchylná k chybám a zařízení od Poseidonu bylo drahé. Snyder věřil tomu, že by se dalo vyrobit spolehlivější a levnější zařízení.

Domnívám se, že se zakladatelé někdy až příliš soustředí na průzkum trhu a na psaní podnikatelského plánu, protože jim připadá, že takhle by se chovali profesionálové. Často jim dělá starosti, jak to bude vypadat, bojí se, že lidé (včetně příbuzných a přátel, které třeba chtějí požádat o finanční prostředky) je budou považovat za nezodpovědné, pokud jim nepředloží nějaký koncept. Brian Hamilton, zakladatel firmy Sagemworks, jež nabízí software pro finanční analýzy, měl při našem rozhovoru k tomuto problému znamenitý postřeh: „Trávit spoustu času plánováním je prostě hloupost. Sice to nevysvětlíte někomu, kdo nikdy nezačal podnikat, protože si bude myslet, že vůbec nevíte, co děláte. Ale je to prostě tak. Nevíte, co děláte – jen zkoušíte různé věci. Přesně o tomhle je start-up.“

## Nezačínejte ani s cestovní mapou

**Hokejové pravidlo číslo 4: Postupovat podle cestovní mapy je jako jet na známé místo. Inovace je objevování neprozkoumaného území.**

Možná vás napadá: *Existuje alespoň nějaký časový plán, jehož bych se měl držet, nebo nějaký plán hry, který bych měl vytvořit a stanovit kritéria*

*postupu, abych prostě jen neplýval časem?* Právě to je totiž způsob, jak inovují vůdčí inovátoři korporátního světa. Vytvořili si nástroje jako cestovní mapy produktu, podnikatelské plány na tři, pět, deset a dvacet let, a celou řadu propracovaných metodologií, jako například mapu pro inovace zaměřené na zákazníka, metodu objevy vedeného plánování, proces R-W-W (R jako „real“, skutečnost, W jako „win“, výhra, a druhé W jako „worth it“, stojí to za to). Všechny je vytvořil Lance Bettencourt, který se zabývá strategiemi inovací a jenž tyto metodologie připravil pro firmu 3M, průmyslového giganta, aby s jejich pomocí zpracoval 1500 projektů inovací.<sup>17</sup> Projekty nových výrobků dostanou striktní termíny a rozpočet, pokusy a omyly jsou sice po určitou dobu akceptovány, ale je třeba vykazovat pokrok a podávat o něm pravidelná hlášení. Mnozí odborníci na inovace tento vysoce organizovaný způsob práce podporují, jako například autoři knihy *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (Deset druhů inovace: metoda budování průlomového úspěchu), kteří píší: „Inovace téměř nikdy neselže kvůli nedostatku kreativity. Neúspěch je skoro vždy důsledkem nedostatku disciplíny.“<sup>18</sup> Tvrdí, že inovace vyžaduje „jednoduchý a organizovaný systém – pevnou základní strukturu a řád, jež určují, co funguje a co nefunguje“.<sup>19</sup>

V korporátním světě může tento přístup fungovat, ale často je tomu tak proto, že je inovace inkrementální, jde spíše o relativní modifikaci existujícího produktu a ne o rušivý nový produkt, mířící na zcela nový trh. Dobrým příkladem je firma Procter & Gamble, když uváděla na trh Tide Pod, kapsle s pracím práškem. Nabídla zákazníkům drobné vylepšení, že nemuseli odměřovat množství prášku a někam ho sypat, což bylo tak pohodlné, že se z produktu stal velký úspěch.

Je to ale jen jeden příklad, navíc úspěšný. Ve skutečnosti dokonce i v případě uplatnění všech těchto propracovaných a podrobně monitorovaných procesů je podle nejpříznivějších odhadů osudem 65 procent nových produktů, s nimiž přijdou zavedené korporace, neúspěch.<sup>20</sup> Právě proto mnohé korporace usilují o zavedení alternativních modelů inovací. Platí to i pro společnost P&G, která vytvořila otevřený program inovací s názvem Connect + Develop a jehož cílem je generovat nové produkty společně s externími partnery prostřednictvím crowdsourcingu a tzv. co-creation.

Vy ale nejste korporace a jednotlivci mají možnost hledat a realizovat inovace mnohem volnějším, více experimentálním způsobem, a právě to je pro uvolnění kreativity zcela zásadní. Nedovolte, aby vám diktoval podmínky nějaký rigidní proces. Pamatujte vždy na to, že *pokud chtějí zakladatelé postoupit do další fáze, musí si ukousnout nové sousto jen jednou za čas.*

## Experimentujte s vlastním modelem

---

Pokud bych vám měl něco doporučit na úplný začátek, nějaký způsob, jak promýšlet praktickou stránku vytváření produktu a budování firmy, bylo by to sestavení provizorního podnikatelského modelu. Musíte to ale udělat ve chvíli, kdy *začnete podnikat první konkrétní kroky na prozkoumání svého nápadu*. Měli byste tento model vytvořit souběžně s prvními pokusy, jejichž cílem bude zjistit, zda je váš nápad prakticky proveditelný. Berte tento počáteční model ne jako sadu odpovědí na otázku, jak bude celý byznys fungovat, ale jako sadu *hypotéz*, které musíte ověřit.

Nejlepší způsob, jak formulovat podnikatelský model, je pokusit se najít odpovědi na následující základní otázky:

- Kdo budou vaši zákazníci?
- Jaký jim váš produkt nebo služba nabídne benefit?
- Jakou budete mít konkurenci a jakou nabídnete zákazníkům hodnotu navíc?
- Jaké vytvoříte procesy, aby se byznys začal rozvíjet?
- Jaké budete potřebovat finanční, fyzické a lidské zdroje, abyste mohli podnikání uskutečnit?
- Jak budete svůj produkt prodávat a dodávat a za jakou cenu? Bude tato cena generovat dobrý zisk?
- Kolik vás bude stát produkt vyrobit, za kolik ho můžete prodat?
- Jaký máte prostor pro práci s cenou?
- Jak budete svůj produkt nabízet, jak budete budovat vztahy se zákazníky, jak získáte jejich loajalitu?

Nedoporučuji vám hned sepisovat podrobné odpovědi na všechny tyto otázky. Nejlepší je začít s odhady a pak postupně zkoumat všechna pro a proti jejich praktické realizace, a to ve chvíli, kdy se do ní pustíte. Existuje nástroj, který mnoho podnikatelů považuje za užitečnou pomůcku pro utřídění myšlenek o jejich podnikatelském modelu a pro přípravu praktických kroků. Je to tzv. šablona pro podnikatelský model (Business Model Canvas), kterou navrhli ve své knize *Business Model Generation* (Generace podnikatelského modelu) Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. Šablona se skládá z devíti základních vizuálních prvků (nebo jak jim říkají autoři, *stavebních kamenů*), které jsou nezbytné pro každý byznys. Všechny tyto stavební kameny se rozmístí na jeden list papíru, abyste je měli vždy na očích, když budete hledat jednotlivá řešení. Jde o následující prvky:

- Zákaznický segment – různé skupiny zákazníků, které chcete oslovit, například mládež nebo manželské páry.
- Nabídka hodnoty – běžný ekonomický termín pro označení toho, jak vyřeší váš produkt problémy zákazníků a jak uspokojí jejich potřeby.
- Kanály – jakými kanály budete svůj produkt prodávat, například přes online prodejce, vlastní webovou stránku, v kamenných obchodech nebo prostřednictvím distributorů.
- Vztahy se zákazníky – zde jde o různé způsoby, které využijete k vytvoření a udržování vztahů se všemi segmenty zákazníků, například sociální síť nebo online CRM systém pro řízení vztahů se zákazníky.
- Zdroje příjmů – odkud budou přicházet příjmy, například prodej zboží, předplatné, pronájem kancelářských nebo skladových prostor, které vlastníte.
- Klíčové zdroje – všechny vstupy, které potřebujete k tomu, abyste mohli vyrobit a dodat produkt, například suroviny, pokud prodáváte něco hmotného, nebo programátoři, pokud prodáváte nějaký online produkt.
- Klíčové činnosti – všechno, co se podílí na výrobě, marketingu a prodeji produktu.
- Klíčoví partneři – lidé nebo firmy, kteří pro vás externě zajišťují nějakou práci, například dodavatelé, nebo kdokoliv, s kým byste se mohli spojit nebo uzavřít licenční smlouvy.
- Struktura výdajů – vykreslí kompletní sadu výdajů, které jsou nezbytné.

Na této šabloně mám rád jednu věc: nepodsouvá vám lineární, postupný proces, ale položí všechny stavební kameny vedle sebe a nabídne vám jeden, na němž budete pracovat ve prospěch celku, ve prospěch všech ostatních komponent. Jedna z prvních věcí, které se podnikatelé naučí, je, že proces budování byznysu není lineární sled na sebe navazujících kroků. Jak uvidíme podrobněji v 3. kapitole věnované vstupu na trh, jakmile se jednou skutečně rozhodnete, že budete své produkty prodávat, nebudete mít jinou možnost než pracovat paralelně na vývoji produktu, jeho prodeji, marketingu. A tyto paralelní dráhy budou různě měnit směr, často zabočí do slepé uličky a vy budete mít pocit, že to s vámi jde z kopce. Někdy budete muset na jedné dráze udělat tři kroky zpět, abyste mohli na jiné postoupit o dva kroky dopředu. Čím dříve si na to zvyknete, tím lépe. Mnohem užitečnější je dokonce vůbec nemít v hlavě či na papíře nějakou lineární koncepci, z níž jasně vyplývá posloupnost jednotlivých kroků.

Možná uvedenou šablonu použijete, možná si pro sepsání a aktualizace svých

hypotéz týkajících se klíčových prvků vytvoříte nějaké vlastní schéma. Třeba si pod každý klíčový prvek budete jen psát nápady, nebo sáhnete pro nějakém tabulovém kalkulátoru nebo po PowerPointu. Ať už se ale rozhodnete pro cokoliv, důležité je, abyste své původní představy o řešení problémů chápali jako hypotézy a průběžně je upravovali a zpřesňovali. Nebo – což se také stává – celý model po prověření těchto hypotéz prostě přepracujete.

Pochopitelně nemusíte mít hned na začátku připravené řešení pro všechny klíčové otázky, v některých případech bude určitě lepší, když začnete jen s nějakou sadou alternativ. Například pokud chcete určit, kdo budou vaši zákazníci, budete možná chtít specifikovat cílový trh s velkou mírou demografické přesnosti (třeba muži ve věku od osmnácti do třiceti pěti), nebo pokud se věnujete B2B modelu (*business-to-business*, kdy firma nabízí zboží jiným firmám a ne přímo zákazníkům), budete chtít s velkou přesností vědět, na které firmy a z jakého odvětví cílíte (například řetězce prodejen potřeb pro domácí zvířata a nezávislí prodejci). Nebo možná budete chtít začít s širší definicí, například „majitelé menších firem“, a postupně své zaměření zpřesníte. V případě prodejních kanálů možná zkusmo začnete s jedním či dvěma, například s firemní webovou stránkou a webshopy pro prodej, internetovou reklamou pro marketing a s vyřízením objednávky ve skladu pro distribuci. Nebo si jen sepišete všechny existující možnosti, které prozkoumáte a vyzkoušíte až později, za chodu. Nevěnujte tomuto plánu dlouhé dny práce, jen ho zhruba načrtněte a pak hned začněte realizovat první praktické kroky, aby se vaše podnikání co nejdříve rozběhlo.

## Učíme se za chodu

---

Měli byste začít tím, co vám říká intuice. Může to znamenat, že budete nejdříve pracovat na vlastním produktu, diskutovat o svém nápadu s potenciálními zákazníky nebo prodejci, vyrazíte do ulic a prozkoumáte konkurenční produkty, nebo kontaktujete specialisty, kteří pro vás budou připravovat návrhy nebo realizovat výrobu, a zjistíte, jaké jsou jejich ceny. Pravděpodobně budete muset všechny tyto věci dělat najednou.

Klíčové je udržet si otevřenou mysl, což platí pro celý proces budování firmy, ale v této úvodní fázi to platí dvojnásob. Možná objevíte nějaký úplně nový způsob, jak produkt vyrobit nebo ho distribuovat, než jste původně předpokládali. Možná dojdete k závěru, že potřebujete společníka. Nebo možná přijdete s úplně jiným nápadem, který vám bude připadat lepší než ten původní.

### **Hokejové pravidlo číslo 5: Pošetilá důslednost je cesta k neúspěchu.**

Ralph Waldo Emerson ve svém eseji *Sebedůvěra* napsal: „Pošetilá důslednost je strašákem malého ducha“, čímž chtěl naznačit, že je důležité měnit na věci názor. Pokud budujete firmu, je často důležité změnit názory i metody. Když se Lisa Falzone začala bavit s majiteli restaurací – což nakonec vedlo k tomu, že pracovala na vytvoření prvního pokladního systému pro iPad, z něhož později vznikla velmi úspěšná služba Revel Systems –, chtěla jim původně nabídnout mobilní aplikaci na objednávky a jejich rozvoz, něco podobného jako aplikace Seamless. Majitelé restaurací se ale opakovaně zmínili o tom, že by se jim hodil lepší pokladní systém. Lisa naslouchala a nakonec se rozhodla radikálně změnit kurz. Bob Young, zakladatel firmy Red Hat, se původně pokoušel prorazit s projektem newsletterů o linuxovém softwaru a s prodejním katalogem, který by nabízel produkty na bázi Linuxu a UNIXu. Zákazníci se před ním ale často zmiňovali o člověku jménem Marc Ewing (který se později stal jeho společníkem), jenž prodává svoji vlastní verzi Linuxu, kterou vytvořil. Bob se sice hned nevzdal svého newsletteru a katalogu, ale začal je využívat k tomu, aby je prodával jako doplněk Red Hat, a právě z toho se nakonec vyklubal byznys, který přinesl úspěch.

Počáteční experimentování může pochopitelně skončit také tak, že se utvrdíte v tom, že nesmíte ztrácet důvěru a musíte pokračovat po cestě, kterou jste si určili, a přijmout všechna nezbytná rizika. Jeden z mých nejoblíbenějších příběhů je ten o Grahamu Snyderovi a o experimentování, které podstoupil, aby prozkoumal svůj nápad na záchranné zařízení SEAL SwimSafe. Začal něco zkoušet doma ve sklepě, kde často pracoval do dvou či do tří rána, zatímco jeho rodina spala. První zařízení, které sestavil, bylo příliš složité, velké a těžké a nebylo vhodné k tomu, aby ho používaly děti. Navíc fungovalo jen po určitou dobu. Ale díky tomu, že ho sestavil, začal věřit tomu, že pokud by se mu podařilo ho upravit tak, aby bylo mnohem elegantnější a odolnější, měl by v ruce důkaz, který potřeboval, aby se rozhodl investovat nemalé osobní finanční prostředky do výroby plně funkčního prototypu a do expertů, kteří by jeho výrobu realizovali. Pravděpodobně by mu většina inženýrů nebo korporátních produktových manažerů tento krok rozmlouvala, protože neměl příliš přesnou představu, co výroba prototypu vyžaduje. Výsledkem ale nakonec byla nevěšdní inovace.



## Nemusíte být experty

Jedna z nejobvyklejších rad, které se začínajícím podnikatelům dostane, je začít něco zkoušet v oblasti, na níž jsou odborníky. Může to samosebou fungovat, ale určitě to není nezbytná podmínka. Mnozí podnikatelé, kteří zakládají firmu, jsou zdá se odborníky na to, jak neuspět.

### **Hokejové pravidlo číslo 6: Důležité není to, co umíte, ale to, co se naučíte.**

Graham Snyder neměl vůbec žádné odborné znalosti týkající se mechanických zařízení a jen minimální zkušenosti s podnikáním. Pracoval jako lékař na pohotovosti. Jediné zkušenosti s vyráběním získal jako chlapec, když často navštěvoval garáž souseda, Eda Pattersona, který jen tak pro radost vynalézal různé mechanické předměty. Ed mu ukázal, jak pracovat se soustruhem a s profesionálními pilami, ale to nebyly přesně ty dovednosti, které potřeboval pro výrobu poplašného zařízení pro tonoucí. V přípravce na vysokou školu Snyder chvíli studoval chemické inženýrství, což s jeho zařízením také nemá přímou souvislost. Sám řekl, že našel mezi svým produktem a lékařskou kvalifikací jediný styčný bod: „Pokud si lidé něco zlomí, pomůžu jim to dát do pořádku.“

Mnoho úspěšných zakladatelů žádné odborné znalosti v oboru, v něž začali podnikat, zpočátku prostě nemělo. Fred Smith, zakladatel společnosti FedEx, přišel na nápad vytvořit konkurenci pro státní poštu v seminární práci, kterou napsal na Yaleově univerzitě, o fungování poštovních služeb nevěděl vůbec nic. V roce 1976 vymyslel Howard Head větší tenisovou raketu, protože tou tehdy používanou se mu nedařilo zasáhnout míček správným způsobem. A že by to byl nějaký expert na tenis?<sup>21</sup> Bing Howenstein v době, kdy vytvořil BackJoy, lékařskou pomůcku pro lepší držení těla a prevenci bolestí zad, pracoval ve filmové a televizní produkci. A takto bych mohl ještě dlouho pokračovat.

Neznamená to, že nepotřebujete vůbec žádnou odbornost. Graham Snyder dokázal vytvořit funkční, i když neforemný prototyp svého zařízení, protože se rozhodl naučit se všechno, co je k tomu třeba, byť by to bylo sebevíc složité. Začal tím, že rozebral senzor pro detekci záplav, aby zjistil, jak funguje. Vysvětlil mi: „Netušil jsem, zda může nějaké zařízení detekovat přítomnost vody a pak to využít k tomu, aby spustilo alarm.“ Napadlo ho ale, že rozebrat senzor pro detekci záplav by mohl být dobrý způsob, jak to zjistit. Déle než osmnáct

měsíců studoval vše, co mu připadalo, že může pro výrobu svého zařízení potřebovat. Zvládl návrh tištěných spojů, práci s kondenzátory, s CAD softwarem, programování a práci s elektronikou. Inženýři mu říkali, že by si měl najmout nějakého odborníka, který by jeho problém vyřešil, ale on to odmítl. Řekl mi: „Chtěl jsem všechno pochopit na té nejzákladnější úrovni. A také jsem to pochopil. Naučil jsem se používat assembler (jazyk symbolických adres). Není to sice programování pomocí jedniček a nul, ale je to skoro stejně složité.“

Můžete mít oprávněný pocit, že to bylo donkichotské úsilí, ale ve skutečnosti mu právě toto studium technické stránky nápadu umožnilo, že získal potřebné znalosti, aby pak mohl spolupracovat s odborníky na dalším vývoji svého produktu.

Hlavní poučení, které z toho plyne, že pro počáteční zkoumání nějakého nápadu odbornost nepotřebujete, ale pro jeho další rozvoj je klíčové, abyste ji postupně získali.

George Bernard Shaw, irský dramatik a spoluzakladatel London School of Economics and Political Science (Londýnská škola ekonomie a politických věd), napsal: „Géniové jsou mistři reality.“<sup>22</sup> Chcete totiž ovládnout realitu, ne se stát mistry plánovacího procesu. A právě to se často stává. Graham zjistil, že skutečně platí ono příslovečné „Dábel je ukrytý v detailech“. A pokud se s těmito detaily začnete seznamovat už ve fázi experimentování, zjistíte nejen, co se bude muset skutečně udělat, ale také to, zda máte nebo nemáte chuť se s tímto úkolem poprat.

## **Nebojte se o svůj nápad podělit**

---

Nedávno mi jeden začínající podnikatel vyprávěl o nápadu, který spočíval ve vytvoření online soutěží pro domácí videa. (Nemělo jít o nic nevhodného, jen o zábavu.) Vysvětloval mi komplexní problémy, které by spuštění této služby vyžadovalo, a řekl: „Abych mohl vůbec začít, potřebuji nejméně 50 000 dolarů. Bude zapotřebí bezpečný hosting. Abych sehnal dostatek zákazníků a dostal se na nulu, bude zcela klíčová propagace. Potřebuji podnikatelský plán. Odhaduji, že v případě výnosů ve výši  $Y$  na jednoho účastníka bude zapotřebí nejméně  $X$  účastníků soutěže, abychom dosáhli bodu zvratu.“ Určitě ho stálo hodně úsilí celý tento koncept promyslet a už zcela vážně uvažoval o jeho škálovatelnosti.

Bylo by ale lepší, kdyby tento podnikatel jednoduše začal tím, že by připravil první verzi své soutěže na nějaké dostupné hostingové platformě, třeba na YouTube, a pozval své přátele a příbuzné, aby se jí zúčastnili. Získal by tak

všechny možné druhy zpětné vazby, aby mohl na jejím základě koncept posunout o kus dále. Když jsem mu to navrhl, řekl na to, že nechce takto odhalit všechny karty a dát svůj nápad všanc konkurenci.

Srovnajte to s přístupem, který použil Darren Pierce při experimentování s nápadem na budoucí úspěšnou firmu etailinsights. Předpokládal, že s rozvojem elektronického obchodování a s obrovským množstvím nově vznikajících webových stránek potřebují firmy nějaký nástroj, který by jim pomohl vyhledat ty správné stránky, předat kontaktní informace a připravit pro ně hřiště tím, že jim poskytne o firmách velké množství informací. Darren začal tím, že kontaktoval potenciální zákazníky a vysvětlil jim podstatu svého nápadu. Mohli jim ale ukázat jen velmi málo konkrétního: měl v ruce jen návrh grafické podoby budoucí webové stránky, tedy pouhou slupku, bez jakéhokoliv programování. Stačilo to však k tomu, jak Darren řekl, aby všem předal hlasité a zřetelné poselství: „Vy máte problém a my ho umíme vyřešit.“

### **Hokejové pravidlo číslo 7: Nápady musíte sdílet, ne na nich sedět.**

Rozhovory s potenciálními zákazníky, dodavateli a prodejci o vašem nápadu není možné ničím nahradit. Získáte mnohem podrobnější a kvalitnější informace než pomocí libovolného průzkumu nebo nějakou online metodou testování. Potenciální dodavatelé mohou opravdu dobře poradit, ušetřit spoustu chyb a pomoci pochopit, kolik bude výroba produktu doopravdy stát. Obchodníci vám zase mohou hodně prozradit především o ceně a o balení výrobku.

Mnozí podnikatelé, kterým jsem doporučil, aby si podle hokejového pravidla číslo 7 nedělali starosti s ochranou svého nápadu, vyjádřili obavy, že jim ho někdo ukradne. Podle mě se toho ve většině případů obávat nemusíte. Většina lidí má svůj vlastní život a záliby a není příliš pravděpodobné, že by si někdo z nich mohl nebo chtěl přivlastnit nápad někoho cizího. Proces vytváření produktu a hledání vhodného trhu navíc vyžaduje tolik vstupů od jiných lidí, že udržet celou věc v tajnosti je v podstatě nemožné. A navíc ty fantastické nápady, které rovnou počítají s prodejem pro miliony, obvykle skončí s několika stovkami zákazníků.

Ovšem chránit obchodní tajemství a důvěrné informace je zcela jiné téma. Nebudu své potenciální partnery – ze kterých se velmi snadno mohou stát mí konkurenti – informovat o tom, jak přesně připravuji profily průmyslových odvětví a kolik to stojí (pokud s nimi tedy nebudu mít uzavřenou dohodu o ml-

čenlivosti, v níž se zavážou, že tyto informace nevyzradí a nepoužijí pro vlastní obohacení). Když navazujete smluvní vztahy s dodavateli, dohoda o mlčenlivosti není vůbec od věci. Podobné smlouvy byste v každém případě měli uzavřít s osobami, které se dostanou do styku s proprietárními informacemi o designu vašeho produktu, o nákladech, specifikacích, vašem názvu a logu (a také zde jde o ochranu důvěrných informací o zákaznících). Měli byste si také registrovat všechny značky, autorská práva a patenty, nejlepší je to udělat co nejdříve. Dobrá zpráva je, že se všechny tyto věci dají vyřídit mnohem snáze, než by vás možná napadlo.

Měli byste si také najmout zkušeného firemního právníka, a to *včas*, aby vám pomohl a poradil, jak můžete chránit svůj nápad a firmu. Nedoporučoval bych vám snažit se ušetřit trochu peněz tím, že se o to postaráte sami, protože jde o komplexní proces a dobrý právník zná všechna jeho úskalí. Není třeba se ničeho bát, obvykle nejde o nic složitého a není to ani příliš drahé, ale spolupráce dobrého právníka je velmi důležitá. Už před zahájením činnosti firmy jednáte s velkým množstvím potenciálních partnerů, se zákazníky, výrobci, dodavateli a poradci – a musíte hájit své zájmy. Většina opravdu dobrých firemních právníků po vás nebude chtít za úvodní schůzku zaplatit a vy tedy máte možnost zdarma zjistit, co všechno bude třeba před zahájením činnosti firmy udělat. Můj právník Byron Kirkland říká: „Doporučuji podnikatelům, aby si ještě promluvili s dvěma či třemi dalšími právníky. Dělán to tak pokaždé. Sejdou se s nimi a za prvních několik schůzek jim nic neúčtuji, jen se jim snažím poradit. Třeba se jednou vrátí a najmou si mě.“

Pokud tedy máte zajištěnou potřebnou obecnou právní ochranu, můžete se o svůj nápad podělit s těmi, kdo vám mohou pomoci ho vylepšit nebo prodat, nebo s těmi, kdo by si ho už v této rané fázi chtěli koupit. Znamená to, že si minimálně musíte promluvit s potenciálními zákazníky, dodavateli a prodejci.

## **Nápad je jen výplod fantazie**

---

Když postupujete takto aktivně, ať už osobně nebo online, tak se mimořádně hodí, pokud můžete lidem, s nimiž něco konzultujete, ukázat něco jako prototyp nebo demoverzi. Takže byste se měli snažit něco takového mít k dispozici co nejdříve. Potenciálním zákazníkům nebo prodejcům se můžete pokusit svůj produkt klidně prodat jako prototyp budoucí dodávky. Tímto způsobem je možné přijít brzy k určitým finančním prostředkům, ale hlavní důvod, proč to udělat, je jiný: z případného odmítnutí se totiž můžete mnohé naučit. Zřejmě

velmi často od těchto lidí uslyšíte „možná“ a budete se jich muset ptát, proč si váš produkt nechtějí koupit hned. Pomůže vám to ujasnit si, kde jsou slabá místa vaší nabídky a to, jakým způsobem ji prezentujete.

Další skvělý způsob, který považují mnozí zakladatelé firem, s nimiž jsem hovořil, za velmi přínosný, jsou návštěvy prodejních akcí. Zakladatelky firmy Boogie Wipes, Julie Pickensová a Mindee Doneyvá, se v prvních měsících činnosti své firmy zúčastnily mnoha prodejních akcí, aby tam získaly osobní zpětnou vazbu a vytvořily povědomí o svém produktu. Možná vám připadá, že takhle vlastně předkládáte své nápady konkurenci na stříbrném podnose, ale pamatujte, že klíčem k úspěchu není samotný nápad, ale způsob jeho rozvíjení. Julie a Mindee měly na začátku velmi jednoduchý nápad: navlhčit dětské ubrousky fyziologickým roztokem. Mohly se samosebou obávat, že se o tom dozví firma Kleenex nebo nějaký jiný velký hráč, skočí po tomto nápadu a ukradne ho. Místo toho ale v rámci vývoje produktu připravovaly vzorky, nabízely je prodejcům a na základě jejich zpětné vazby upravovaly finální produkt, který byl pak po uvedení na trh přijat velmi příznivě.

Možná budete chtít shromáždit ještě více reakcí – a tady je ideální využít možnosti internetu. Julie a Mindee se zaměřily na tzv. „mateřské blogy“. „Tehdy jsme kontaktovaly velké množství maminek, které si píšou blog“, vzpomíná Julie. „Některé z těch blogů byly opravdu populární a sledovali je i velcí prodejci. Poskytly jsme jim náš koncept na recenzi a podle těchto recenzí jsme určily, jaká by měla být kritéria pro jeho úspěch. Získaly jsme jejich reakce jak na náš koncept, tak na jeho název.“

Další zakladatel firmy, který využil možnost získat zpětnou vazbu z internetu, je Doug Lebda ze společnosti LendingTree. Sepsal si skvělý podnikatelský plán, ale když s ním začal obcházet investory, všichni ho odmítli. Musel totiž řešit problém, zda byla dříve slepice, nebo vejce. Jednal s bankami, aby investovaly do jeho firmy: myslel si, že pokud je přesvědčí, aby se na jeho webové stránce rozhodly nabízet půjčky, získá tak prostředky na vybudování této stránky. Brzy si ale uvědomil, že „banky ze všeho nejvíce zajímalo, jestli bude tato webová stránka zajímat zákazníky. Ptaly se: proč by měl zákazník vyplňovat žádost o půjčku někde na internetu a uvádět tam různé důvěrné údaje? Tohle nikdo dělat nebude.“ Nakonec našel investora, který ale měl jednu podmínku: musel mu nějak dokázat, že zákazníci budou na možnost požádat o hypotéku online reagovat pozitivně. Doug dostal skvělý nápad: požádal svého přítele, programátora webových stránek, aby pro něho vytvořil zdarma velmi jednoduchý web. Pak – aby zjistil, jestli to bude zákazníkům připadat zajímavé – investoval svých vlastních 1500 dolarů do kampaně na vyhledávači

Yahoo!, kde se po zadání určitých klíčových slov zobrazila reklama na jeho stránku. Výsledkem byl zájem tří stovek zákazníků, což byl fantastický výsledek. Díky tomuto jednoduchému testu vznikl zárodek něčeho, co se časem rozšířilo do podoby společnosti LendingTree, a Doug získal důkaz, že jeho koncept funguje. To mu pak přineslo i kapitál.

Pokud se rozhodnete svůj nápad zveřejnit na nějakém blogu nebo vypustit do světa na internetu, dejte si pozor na jednu věc: neuvádějte žádné důvěrné informace jako popis výrobních procesů, podrobné náklady, podnikatelské plány a odhady vývoje.

## **Minimální funkční produkt je fajn, ale není to jediná cesta**

---

Mnozí podnikatelé očekávají, že fáze experimentování bude trvat nejméně několik měsíců, často se ale protáhne na déle než rok. Z mé studie vyplynulo, že průměrný zakladatel firmy nejdříve se svými nápady 10,6 měsíce experimentuje, teprve pak jeho firma zahájí činnost.

Oblíbený způsob, jak zkrátit období, než uvedete produkt na trh, představil úspěšný podnikatel Eric Ries ve své knize *The Lean Startup* (Jak založit štíhlou firmu). Musíte rychle připravit prototyp a otestovat si trh. Podstatou metody je mít k dispozici minimální funkční produkt, nepřliš nákladnou variantu produktu, která nabídne právě tolik vlastností, aby uspokojila co nejrychleji první vlnu zákazníků, pro něž je důležité mít něco nového jako první. Prodáte jim svůj produkt a požádáte je o zpětnou vazbu. Pak analyzujete, které vlastnosti produktu jsou oblíbené a které se příliš nevyužívají. Na základě těchto informací produkt vylepšíte. Ries shrnul svoji metodu pomocí hesla „vytvořit, změřit, poučit se“. Metodu vytvořil na základě negativní zkušenosti, kdy pracoval jako zaměstnanec na projektu 3-D virtuálního světa s názvem There.com, jehož produkt se vyvíjel tak dlouho, až musela firma ukončit činnost. Začal pak studovat teorii podnikání u profesora Stevena Blanka na Stanfordově univerzitě a postupně dospěl k základům své nové metody: zkombinoval v ní Blankovy názory na nezbytnost orientace na zákazníka už při vývoji produktu a teorii štíhlé výroby, uplatňovanou ve společnosti Toyota, spolu s principy agilního programování. Vše pak se svými partnery uplatnil v praxi při spuštění vlastního start-upu, 3-D sociální sítě IMVU – a úspěšně.

Tato metoda může být pochopitelně úspěšná a určitě byste měli zvážít, jestli je pro vás použitelná. Například Lisa Falzone a její partner použili Riesovy principy pro start své společnosti Revel Systems s velkým úspěchem.

Klíčový pro ně totiž byl rychlý vstup na trh. Majitel jedné restaurace, Michael Lappert, se před nimi zmínil, že by potřeboval lepší pokladní systém, který by nahradil složitější alternativy, jež byly tehdy v roce 2009 k dispozici. Na místě vyjmenoval, co by od systému očekával, a Lisa mu okamžitě řekla: „Přesně takový vám uděláme!“ Podobné stížnosti na složitost existujících pokladních systémů totiž Lisa zaznamenala už v několika rozhovorech s majiteli restaurací. A mezitím se na trhu zrovna objevil iPad, který by se v kombinaci s cloudem k tomuto účelu zřejmě hodil. Byl to skvělý nápad a bylo jasné, že by s tím brzy mohl přijít někdo jiný.

Neváhali a okamžitě nabídli Michaelovi smlouvu o dodání produktu. Dohodli si další schůzku za týden, aby získali přesnější informace o tom, co by systém měl nabídnout. Lisa to popisuje: „Jen jsem mu zhruba načrtla, jak si produkt představujeme, a zeptala se ho: ‚Co si o tom myslíte? Je to takhle dobré?‘ A on odpověděl: ‚Jasně, udělejte to takhle.‘“ Slíbili mu, že dostane nový systém za dva měsíce, což byl mimořádně náročný termín, protože Chris jednoduše musel naprogramovat samotný software, pak museli sehnat hardware pro placení platebními kartami a ještě navrhnout a vyrobit stojánek pro iPad. Najali si externího programátora, aby Chrisovi s částí projektu pomohl, Lisa se starala o přípravu hardwaru a o vymyšlení marketingové strategie. První varianta stojánků, které zkoušela, nebyla dobrá, ale na druhý pokus už trefili hřebík na hlavičku a objednali si pro začátek sto stojánků.

Vůbec se nepokusili sehnat nějakého investora, použili jen 30 000 dolarů z vlastních úspor. Nedělali si hlavu s plnohodnotným podnikatelským plánem, sepsali jen krátké shrnutí a připravili v PowerPointu prezentaci, která představila jejich nápad.

Produkt, který v této fázi nabízeli, byla jen hrubá verze, obsahující jen základní funkce pokladního systému, ale pracovalo se s ním mnohem lépe než s konkurenčními alternativami. Michael a další zákazníci, kteří si ho nyní koupili, jim poskytli velké množství užitečných informací, jak produkt zlepšit.

Tento způsob se nejlépe hodí pro softwarové produkty a je méně vhodný pro tradiční výrobky, v jejichž případě by minimální funkční produkt mohl také znamenat katastrofu. Pokud by například zařízení SEAL SwimSafe Grahama Snydera u prvních zákazníků selhalo, byť v jediném případě, je skoro jisté, že by už druhou šanci nedostalo. Zařízení navíc muselo před tím, než vstoupilo na trh, projít přísnými bezpečnostními testy a získat příslušné certifikáty.

Popis vývojových cyklů podle oficiální metodiky Lean Startup jasně ukazuje, jak je tento způsob šit na míru softwarovým produktům, dokonce i cyklus

„vytvořit, změřit, poučit se“ se často interpretuje jako „kód, data, nápady“ (což má znamenat, že nejdříve vytvoříte kód, pak shromáždíte od uživatelů data a analyzujete je, abyste odhalili nápady, jak kód vylepšit – a pak vytvoříte další verzi kódu). Ale ani v případě softwaru nemusí být jasné, jakému trhu máte produkt nabídnout. Můžete se zpočátku třeba zmýlit, v takovém případě by byla zpětná vazba kontraproduktivní. Například jeden ze zakladatelů společnosti Sageworks, Brian Hamilton, se pokoušel svůj program pro finanční analýzu prodat nejdříve majitelům malých firem, jimž by poskytl další informace o jejich byznysu. Narazil u nich ovšem na naprosto nezájem a teprve díky tomuto neúspěchu si uvědomil, že jeho hlavní cílovou skupinou jsou účetní.

I v případě softwarových produktů se někdy stane, že je prostě nezbytné, aby byly z funkčního hlediska na vysoké úrovni už před tím, než se nabídnou k prodeji. Například v případě společnosti LendingTree si Doug Lebda musel být – vzhledem k velkému počtu prodejců hypoték – naprosto jistý, že jeho webová stránka bude zákazníkům už od začátku předkládat opravdu zajímavé nabídky.

Metodu Lean Startup tedy není potřeba chápat jako konkrétní návod, ale spíše jako velmi užitečný proces, který můžete při vývoji produktu někdy dobře využít. Proces experimentování, který doporučuji já, představuje mnohem méně formální, praktičtější zkoumání možností produktu metodou pokus/omyl, který vám umožní identifikovat záchytné body, jak svůj nápad rozvíjet. Samozřejmě to potřebuje trochu času. Pokud fáze hledání odpovědí a navrhování řešení trvá déle, než jste předpokládali, nepropadejte panice: prostě zkoušejte víc nových věcí. Naučte se všechno, co se potřebujete naučit. Přinese vám to hluboké uspokojení.

## **Některá zpětná vazba nebude vůbec příjemná**

V souvislosti s tímto procesem byste si měli zapamatovat několik klíčových věcí. První je, že někteří lidé vám nevyhnutelně řeknou, že váš nápad je naprosto nesmyslný, a část z nich si při tom vůbec nebude brát servítky. Dejte si na to pozor, může to být někdy velice nepříjemné. Zkuste se tím nenechat vyvést z míry a uvědomte si, že ze skutečnosti, kdy jste někoho požádali o názor, ještě neplyne, že se tímto názorem také musíte řídit. A platí to i v případě (a někdy především v takovém případě), že jste o názor požádali odborníky.

**Hokejové pravidlo číslo 8: Zpětná vazba má vyvolat vaši reakci, ne vás ponížit.**



Než jsem založil firmu First Research, bavil jsem se o svém nápadu s bankéři, svoji cílovou skupinou. Nabídl jsem tento projekt v Bank of America a v bance Wachovia. Lidé, kteří zde měli na starost průzkum trhu, to bez přemýšlení odmítli. Když jsem trval na svém a předložil ho jedné ženě, která pracovala pro bankéře, s nímž jsem jednal, řekla mi: „V odvětví průzkumu trhu prostě nejsou peníze.“ Měl jsem pár dobrých přátel, kteří se živili prodejem bankovních produktů, a rozhodl jsem se zeptat se i jich, co si o mém nápadu myslí. Nebrali ho vůbec vážně a měli pocit, že se tímto způsobem žádné peníze vydělat nedají. Odešel jsem ze zaměstnání, abych se mohl plně věnovat prodeji svého už hotového produktu. Zpětné vazby byly nadále negativní, ale já byl tvrdohlavý, protože jsem byl přesvědčen, že nabízené zprávy mají svoji hodnotu. Samosebou jsem velmi rád, že jsem vytrval.

Téměř každému úspěšnému podnikateli, s nímž jsem hovořil nebo o němž jsem četl, někdy řekli, že jeho nápad je špatný, někdy přímo směšný. Marc Benioff, spoluzakladatel společnosti Salesforce.com, která se zabývá poskytováním cloudových služeb, popisuje ve své knize *Behind the Cloud* (V bezpečí cloudu), že mu kdysi programátor Dave Moellenhoff (později se z něj stal Marcův společník ve firmě) řekl, že jeho nápad „je úplně mimo mísu a nikdy nebude fungovat“.<sup>23</sup> Představte si, že by třeba Wayne Huizengovi nebo Tedovi Turnerovi nějaký odborník kdysi řekl, že jejich nápady – které je pak proslavily po celém světě – jsou k ničemu.

## Odbornost je ošidná věc

Negativní zpětná vazba od odborníků může být matoucí a je velmi obtížné se s ní vyrovnat. Představte si následující situaci: Ravi Mehta, profesor na Univerzitě Illinois, se věnoval studiím na téma, jak experti hodnotí nové produkty. O výzkumu, který se svými kolegy realizoval, hovoří takto: „Existuje všeobecné přesvědčení, že znalosti a odbornost jsou vždy dobré. My ale ukážeme, že to nemusí být vždy pravda. Odbornost je dvousečná zbraň.“<sup>24</sup> Může totiž ovlivnit schopnost úsudku a Mehta zjistil, že když experti posuzují nové produkty, často je nepřesným způsobem srovnávají s těmi existujícími.<sup>25</sup>

Právě z tohoto důvodu, jak jsem už naznačil, nejsou lidé, kteří se v něčem dobře vyznají, těmi nejlepšími inovátory svého oboru. Odborníci, s nimiž nápad konzultujete, se mohou prostě mýlit. Existuje podle mě jediná výjimka: právníci, s nimiž se radíte o právních záležitostech, o smlouvách, ochranných známkách a patentech. Netvrdím, že byste se odborníků vůbec ptát neměli. Zřejmě by to bylo dobré, protože mohou být zdrojem důležitých informací.

Ale pamatujte na to, co řekl Steve Jobs: „Mac jsme si postavili sami pro sebe. A my jsme byli ta skupina lidí, která měla posoudit, jestli se nám povedl nebo ne. Neprováděli jsme žádný průzkum trhu. Chtěli jsme jen vyrobit tu nejlepší možnou věc, jaké jsme jen byli schopni.“<sup>26</sup>

Naslouchání radám – a platí to pro všechny druhy rad, jichž se vám dostane, včetně těch od potenciálních zákazníků, dodavatelů i prodejců – vyžaduje speciální schopnost balancovat mezi jejich přijetím na jedné straně a trváním na svém na straně druhé. Lidé vám budou říkat všechno možné, často to bude konfliktní. Budete se muset do získaných informací ponořit, zamyslet se nad tím, proč ti lidé reagují jak reagují, a zda se v jejich sdělení skrývá nějaké poselství, které byste měli odhalit. Pro celkové posouzení můžete použít takové měřítko, jaké chcete: například pokud se to líbí osmi lidem z deseti, pak je to dobré, a naopak. Ale i osm z deseti lidí se může mýlit, stejně jako se může mýlit deset z deseti.

Bob Young, spoluzakladatel společnosti Red Hat, s nímž jsem o tom také hovořil, zvládl popsání balancování zvláště obratně a přišel na to, jakým způsobem pochopit skutečnou podstatu zpětné vazby a jak ji využít ve svůj prospěch. Přelomový podnikatelský model této firmy, který nakonec vedl k úspěšnému startu, vycházel z kombinace ignorování opakovaných odmítavých názorů odborníků z oboru a potenciálních investorů na jedné straně a vynikající schopnosti využít konfliktní zpětnou vazbu od potenciálních zákazníků na straně druhé. To, že zpochybnili získanou zpětnou vazbu a promýšleli ji ve všech souvislostech, jim umožnilo vytvořit neintuitivní podnikatelský model, který byl založen na zdánlivém nesmyslu: prodávat software, který je k dispozici zdarma. Bylo to něco podobného jako dnes oblíbený model „freemium“, kdy je jedna verze služby nebo produktu zdarma, ale vedle ní nabízíte i verzi placenou, podobně jako to dělají například společnosti Dropbox, Skype a další.

Bob je zářným příkladem toho, jak se postavit k průzkumu trhu správným způsobem. Postupoval jako etnolog: vydal se do terénu, aby získal informace z první ruky, a tyto informace pak pečlivě analyzoval. Dovedlo ho to k aplikování radikálního modelu prodeje, který mu vydělal miliardy. Jeho přístup k experimentování byl skutečně pozoruhodný, podíváme se na něj tedy podrobněji.

## **Co uniklo Microsoftu, IBM i Applu**

---

V únoru 2015, na konci fiskálního roku, činily výnosy společnosti Red Hat 1,8 miliardy dolarů. Peníze získala za to, že nabízela podporu klientům, kteří pro-

vozovali na svých serverech a počítačích jeden velmi žádaný open-source operační systém zvaný Linux. Bob neměl v době, kdy společnost založil, s budováním softwarové firmy žádné zkušenosti, což mu pomohlo odhalit příležitost vytvořit kolem Linuxu opravdu unikátní podnikatelský model. Spolu s Marcem Ewingem, který byl jeho společníkem, se odvážili vydat na teritorium, jemuž dominovali giganti jako Microsoft, protože byli přesvědčeni o tom, že mohou nabídnout proprietární verzi zdarma šířeného Linuxu. A to za tak nízkou cenu, jež by přilákala masu programátorů, kteří Linux užívali. Do karet jim hrálo i to, že velké firmy nejevily o nabízení nějaké vlastní verze Linuxu vůbec zájem. Úspěch Red Hatu je skutečný příběh Davida a Goliáše a dobře ilustruje jeden z paradoxů inovace, který Clayton Christensen, profesor z Harvard Business School, označil jako „dilema inovátora“. Často se stává, že velké firmy, jež dominují trhu, ignorují příležitosti ve své vlastní sféře, protože jim připadají příliš malé. Je to další příklad, jak mohou být odborníci z nějakého oboru zaslepení.

Nápad, který přivedl Boba za Marcem a pak hned k jejich průlomovému modelu Red Hat, byl mnohem skromnější než pozdější koncept, jenž vzešel z fáze experimentování a zcela změnil pravidla hry. Šlo o newsletter pro uživatele operačního systému UNIX, jenž se jmenoval New York Unix. Bob vymyslel tento newsletter, i když neměl o programování ani ponětí. Tehdy se živil tím, že zprostředkoval pronájem velkých unixových počítačů. Zjistil přitom, že se programátoři pravidelně scházejí, aby diskutovali o posledních trendech ve vývoji tohoto programu. Začal tyto schůzky navštěvovat, i když zpočátku vůbec nechápal, o čem je řeč. Právě tady ho napadlo vydávat newsletter. V původním podnikatelském modelu počítal s příjmy z prodeje reklamy, ale brzy zjistil, že zadavatelé se o jeho velmi speciální nabídku zajímali jen do určité míry. Zatímco se snažil svůj newsletter udržet při životě, vybudoval mezitím těsné vazby na unixovou programátorskou komunitu, které se vždy ptal: „O čem chcete, abych psal, co nemůžete najít v ostatních publikacích?“ A stále dokola slyšel, že všechny zajímá zdarma šířený, na UNIXu založený software Linux, který původně vytvořil programátor Linus Torvalds, aby vylepšil UNIX (Linux je jen zkratka pro slova „Linusův UNIX“).

Bob se rozhodl, že jako první krok bude vydávat *Linux Journal*, ale nevydělávalo to dostatek peněz. Vzpomíná na toto období jako na časy, kdy si jeho rodina „sáhla téměř na dno“ a musela všechny účty platit pomocí úvěru z kreditních karet. Další krok, který následoval, spočíval v nabízení aplikací pro UNIX a Linux, knih a dalších s počítači souvisejících produktů prostřednictvím různých katalogů. To už nějaké finanční prostředky přineslo, ale stále ne

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.