

Rozhodněte se, co budete dál dělat

Jako zakladatel firmy se snažíte přijít na to, čím strávíte dalších pár let svého života. Váš startup chcete pomoci lean metod budovat především proto, abyste nepromarnili zbytečně velkou část života prací na něčem, o co nikdo nemá zájem. Jak řekl Marc Andreessen, investor v oblasti rizikového kapitálu a zakladatel firmy Netscape: „Trhu, který neexistuje, je úplně jedno, jak jste chytří.“⁹

Doufejme, že máte alespoň základní ponětí o tom, co chcete vytvořit. To jsou vaše výchozí plány, které byste měli otestovat pomocí analýzy. Potřebujete metody, které vám umožní rychle a důsledně formulovat hypotézy ohledně svého nápadu, abyste je mohli ověřit, nebo vyvrátit testováním na reálných zákaznících. Pro tento proces doporučujeme metodu Lean Canvas od Ashe Mauryi, která pomáhá upravovat a definovat obchodní model prostřednictvím vývoje se zákazníky. Na Ashovu metodu se ještě podíváme v další části této kapitoly.

Ale toto plátno (Canvas) je pouze polovina toho, co potřebujete. Nejde tady jen o to, najít obchodní model, který bude fungovat. Musíte také najít něco, na čem skutečně chcete pracovat. Bud Caddell, strategický konzultant, bloger a designér, má tři jasná kritéria pro rozhodování, nad čím trávit čas: něco, v čem jste dobří, něco, co chcete dělat, a něco, čím si dokážete vydělat.

Podívejme se blíže na Lean Canvas a Budova tři kritéria.

Lean Canvas

Metoda Lean Canvas je v podstatě vizuální papírový obchodní plán, který nabízí možnost rychlých a aktivních změn. Vytvořil ji Ash Maurya, kterého inspiroval Business Model Canvas

⁹ <http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only>

PROBLÉM Uvedte tři nejzásadnější problémy. 1	ŘEŠENÍ Načrtněte možné řešení pro každý problém. 4	UNIKÁTNÍ NABÍDKA Jedna jasně formulovaná zpráva, která z náhodného návštěvníka udělá zaujatého zájemce. 3	NEFÉR VÝHODA Něco, co konkurence nemůže snadno zkopírovat či zakoupit. 9	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ Uvedte svoje cílové zákazníky a uživatele. 2
STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY Uvedte, jak se tyto problémy řeší v současnosti.	KLÍČOVÉ METRIKY Uvedte seznam klíčových čísel, která vám říkají, jak na tom vaše firma je. 8		KONCEPCE VE VELKÉM Uvedte svoje přirovnání k velké existující službě typu: je to jako X pro Y. (Například YouTube je jako Flickr pro videa.)	KANÁLY Uvedte svoji cestu k zákazníkům. 5
STRUKTURA NÁKLADŮ Uvedte svoje fixní a proměnlivé náklady. 7			ZDROJE VÝNOSŮ Uvedte svoje zdroje výnosů. 6	

Obrázek 3-1. Celou svoji firmu můžete popsat v devíti malých políčkách.

Alexe Osterwaldera.¹⁰ Jak vidíte na obrázku 3-1, tvoří jej jediný arch papíru rozdělený na devět polí, které vám mají pomoci s těmi nejzásadnějšími aspekty každého druhu podnikání.

Metoda Lean Canvas je vynikající k hledání oblastí s největšími riziky a k posilování racionální upřímnosti. Když se pokoušíte rozhodnout, zda jste skutečně přišli na reálnou obchodní příležitost, Ash radí zamyslet se nad následujícími aspekty:

1. Problém/potřeba: Podařilo se vám přijít na skutečný problém nebo potřebu, o kterých lidé nevědí, že je trápí?
2. Segmenty zákazníků: Znáte své cílové trhy? Víte, jak jednotlivé a přesně definované skupiny cíleně oslovit?
3. Unikátní nabídka: Zjistili jste, jak srozumitelně, osobitě a poutavě vysvětlit, proč jste lepší nebo odlišní?

¹⁰ <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

4. Řešení: Dokážete nalézt správná řešení daných problémů?
5. Kanály k zákazníkům: Jak dostanete svůj produkt nebo službu k zákazníkům a jak dostanete vy peníze od nich?
6. Příjmy: Odkud budou přicházet peníze? Budou platby jednorázové, nebo pravidelné? Bude platba výsledkem přímé transakce (například nákup jídla v restauraci), nebo něčeho nepřímého (předplatné časopisu)?
7. Náklady: Jaké přímé, proměnné a nepřímé náklady budou spojeny s provozem vaší firmy?
8. Klíčové metriky: Víte, jaká čísla máte sledovat, abyste věděli, jestli děláte pokroky?
9. Neférová výhoda: Pomocí jaké „páky“ získáte převahu nad konkurencí?

Metodu Lean Canvas doporučujeme každému startupu. Nabízí výbornou příležitost k poučení a rozhodně stojí za vynaložený čas.

Na čem pracovat?

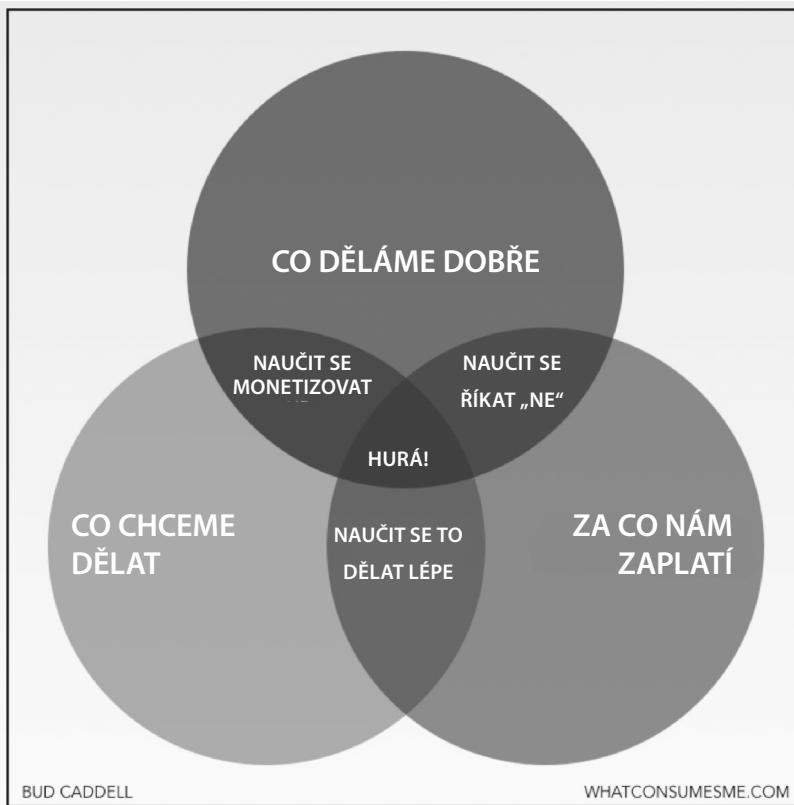
Lean Canvas vám nabídne formální systém, který vám pomůže vybrat si oblast a zaměření činnosti své firmy. Je zde však i lidštější stránka věci.

Opravdu to chcete dělat?

Tuto otázku si pokládá příliš málo lidí. Investoři vždycky říkají, že hledají zapálené zakladatele, kterým skutečně záleží na tom, aby vyřešili nějaký problém. Této otázce se ovšem věnuje příliš málo času. Pokud má vaše firma přežít, musíte zjistit, kde se nachází průsečík poptávky (po vašem produktu), schopností (zda produkt budete umět vytvořit) a zápalu (zda vám na produktu záleží).

Tato trojice faktorů je často přehlížena a ustupuje surovým datům a přívalu zpětné vazby od zákazníků. Mělo by to ale fungovat jinak. *Nerozjíždějte firmu, kterou budete nenávidět.* Život je příliš krátký a vaše únava se brzy projeví.

Bud Caddell používá velmi jednoduchý diagram znázorňující to, na čem by lidé měli pracovat.



Obrázek 3-2. Diagram Buda Caddella patří na každou nástěnku kariérního poradce.

Budův diagram ukazuje tři vzájemně se překrývající kruhy: to, co byste *chtěli* dělat; to, v čem jste *dobří*; a to, za co vám *zaplatí*. Pro každý průsečík dvou kruhů Bud navrhuje určitý postup:

- Pokud chcete dělat něco, v čem jste dobří, ale nikdo vám za to nezaplatí, *naučte se monetizovat*.
- Pokud jste v něčem dobří, lidé vám za to zaplatí, ale vy to děláte neradi, *naučte se říkat ne*.
- Pokud něco děláte rádi, lidé vám za to zaplatí, ale vám to moc nejde, *naučte se to dělat dobře*.

To nejsou jen výborné rady pro kariérní poradce. Pokud chcete založit novou firmu, musíte se těmito třemi faktory zabývat také.

Položte si tyto tři otázky:

Za první. Dokážu to, co chci dělat, dělat dobře? Jde tu o vaši schopnost uspokojit potřeby trhu lépe než konkurence a to záleží na kombinaci designu, kódování, brandingů a nepřehledném množství dalších faktorů. Pokud zjistíte, že na trhu existuje skutečná potřeba, pravděpodobně nebudete jediní, kdo se jí bude snažit uspokojit. K úspěchu tak budete potřebovat veškerý svůj talent. Máte rozsáhlou síť přátel a kontaktů, která vám může poskytnout nefér výhodu, která by zvýšila vaše šance? Máte potřebný talent, abyste to, na čem bude záležet, dokázali dělat opravdu výborně? *Nikdy nezakládejte firmu za stejných a férových podmínek – ty má k dispozici každý.*

To samé platí pro lidi pracující ve velkých organizacích. Neuvádějte nový produkt a ne snažte se o vstup na nový trh, pokud vám váš stávající produkt a trh neposkytuje nefér výhodu. O podíl na trhu se budete muset poprat s mladší konkurencí, která se nemusí potýkat se zátěží vaší organizace. Rozhodujte se tak, aby vaše velikost byla pro vás výhodou, nikoliv handicapem.

Za druhé. Baví mě to, co dělám? Startup naprosto pohltí váš život a bude neustálým zdrojem frustrace. Vaše firma bude soupeřit o váš čas s vašimi přáteli, partnerem, dětmi i koníčky. Musíte věřit v to, co děláte, abyste dokázali vytrvat a zvládat to zlé, stejně jako to dobré. Dělali byste to dál, přestože byste za to nedostávali zaplacení? Je to problém, který má cenu řešit? Budete hrdí na to, že jste ho vyřešili? Je to něco, co posune vaši kariéru směrem, kterým chcete, aby se ubírala? Získáte tím ve své organizaci tu pověst, kterou chcete? Pokud ne, možná byste měli hledat dál.

Za třetí. Jste si jistí, že vám za to někdo zaplatí?¹¹ Jde tady o potřeby trhu. Musíte být schopní získat od svých zákazníků za dodanou hodnotu dostatek financí bez zbytečných nákladů na získávání těchto zákazníků. Navíc je nutné, aby tento proces získávání zákazníků a financí byl škálovatelný bez ohledu na vaši osobu coby zakladatele firmy.

Pro lidi pracující v rámci velkých organizací bude mít odpověď na tuto otázku většinou podobu schválení projektu, ale mějte na paměti, že vaši konkurenci jsou jiné příležitosti, do kterých by se mohla vaše organizace pustit, a také ziskovost současných aktivit. Pokud to, co se chystáte dělat, nebude mít podstatný a pozitivní dopad na vaše finanční výsledky, možná byste se měli pustit raději do něčeho jiného.

Tato třetí otázka je rozhodně ta nejdůležitější. Ty první dvě jsou jednoduché, protože závisí na vašem rozhodnutí. Ale teď musíte zjistit, jestli vám někdo zaplatí za to, co vy umíte a chcete dělat.

V prvních fázích startupu se budete potýkat se záplavou dat. Budete se utápět v přílivu názorů a proudu zpětné vazby.

11 Ne všichni lidé chtějí na startupu vydělat. Někteří to dělají, aby na sebe upoutali pozornost, jiní, aby změnili vládu nebo zlepšili svět kolem sebe. Pokud mezi ně patříte, nahraďte si při čtení této knížky cokoliv s významem „peníze“ výrazem „výsledky, kterých chci dosáhnout“.

Nezapomínejte, že hledáte odpověď na tři základní otázky:

- Našel jsem problém, který stojí za vyřešení?
- Je moje řešení to správné?
- Chci ten problém vůbec vyřešit?

Nebo shrnuto do jedné otázky: *Měl bych se do toho pustit?*

Cvičení | Vytvořte si svůj Lean Canvas

Jděte na stránky <http://leancanvas.com> a vytvořte si svou první verzi Lean Canvasu. Vyberte si nápad nebo projekt, na kterém právě pracujete nebo nad kterým přemýšlíte. Investujte dvacet minut do vypracování své první verze a podívejte se na to, jak vypadá. Vyplňujte pole postupně podle čísel, ale nebojte se některá přeskočit, pokud si nejste jistí, co do nich napsat. My si počkáme, až budete hotoví.

Jak to dopadlo? Vidíte, které oblasti vašeho nápadu nebo podnikání jsou nejrizikovější? Máte chuť pustit se do řešení těchto rizikových oblastí, když je máte takto jasně rozepsané? Pokud jste si jistí, vezměte vypracovaný arch Lean Canvasu a ukažte ho někomu jinému (kolegovi, poradci nebo investorovi) a použijte ho pro nastartování diskuse.