

Začínáme podnikat

s případovými studiemi začínajících podnikatelů



- Jak identifikovat podnikatelské příležitosti
- Jak nastavit vhodný byznys model
- Jakou právní formu zvolit
- Jak komunikovat se zákazníky
- Jak řídit finance v začínající firmě
- Jaké jsou formy podpory podnikání



Začínáme podnikat

s případovými studiemi začínajících podnikatelů



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. a kolektiv

Začínáme podnikat

s případovými studiemi začínajících podnikatelů

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 7567. publikaci

Autorský kolektiv:

Ing. Michal Andera, Ph.D. – spoluautor kap. 1, autor kap. 3, 4

Ing. Ondřej Dvouletý, Ph.D., MSc. – autor kap. 9

Ing. Blanka Habrmanová, Ph.D. – spoluautorka kap. 8, autorka kap. 11

Ing. et Ing. Jiří Küchler – spoluautor kap. 7

Prof. Ing. Mgr. Martin Lukeš, Ph.D. – spoluautor kap. 1, autor kap. 2

Ing. Jan Mareš – autor kap. 5

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, autorka kap. 6, 10,
spoluautorka kap. 8

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D. – spoluautorka kap. 7

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek

Počet stran 264

První vydání, Praha 2020

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2020

Cover Photo © Depositphotos/KostyaKlimenko

ISBN 978-80-271-1529-7 (ePub)

ISBN 978-80-271-1528-0 (pdf)

ISBN 978-80-271-2253-0 (print)

Obsah

O autorech	11
Předmluva	14
1. Podnikání: vymezení a trendy	15
1.1 Nárůst popularity podnikání v České republice	16
1.2 Proč je podnikání důležité	16
1.3 Vymezení podnikání	17
1.4 Trendy v podnikání	18
1.4.1 Technologie	18
1.4.2 Startupy	18
1.4.3 Ekosystém	19
1.4.4 Investoři	20
1.4.5 Crowdfunding a financování kryptoměnami	20
1.4.6 Sociální podnikání	21
1.4.7 Effectuation a na člověka zaměřené inovační metodiky	21
1.5 Výzvy a rizika podnikání	22
Literatura a další zdroje	23
2. Já a podnikání	25
2.1 Motivace k podnikání	26
2.2 Faktory ovlivňující vstup do podnikání	28
2.3 Osobnost podnikatele	28
2.3.1 Schopnosti, dovednosti a znalosti důležité pro podnikání	29
2.3.2 Podnikatelské osobnostní charakteristiky	30
2.4 Typologie podnikatelů	32
2.5 Podnikatelský tým	32
2.5.1 Sám nebo se společníkem	32
2.5.2 Výběr společníka	34
Literatura a další zdroje	37
3. Podnikatelské příležitosti	41
3.1 Moderní pojetí podnikatelských příležitostí	42
3.2 Podnikatelský proces	45
3.3 Podnikatelské nápady	47
3.4 Zákaznický a uživatelský výzkum	48

3.4.1	Zákaznické a uživatelské skupiny	48
3.4.2	Zákazník versus uživatel	49
3.4.3	První vlaštovky	50
3.4.4	Extrémní uživatelé	51
3.4.5	Persona	51
3.5	Metody ověření potřeb zákazníků	53
3.5.1	Pozorování	54
3.5.2	Rozhovor	55
3.5.3	Experiment	56
3.5.4	Mapa empatie	57
3.6	Metody rozvoje příležitostí	59
3.6.1	Lean Startup	59
3.6.2	Design Thinking	62
3.6.3	Design Sprint	63
3.7	Ověření produktu – prototypování	64
3.8	Hodnota versus změna chování	67
	Literatura a další zdroje	68
4.	Byznys model	69
4.1	Definice byznys modelu	70
4.2	Typy byznys modelů	71
4.3	Charakteristiky úspěšných byznys modelů	75
4.4	Lean Canvas	77
4.4.1	Popis modelu	78
4.4.2	Lean Canvas pro začínající podnikatele	81
	Literatura a další zdroje	82
5.	Marketingová komunikace a prodej v začínající firmě	83
5.1	Stanovení cílů marketingové komunikace	85
5.2	Segmentace, targeting, positioning	86
5.2.1	Požadavky na segment	87
5.2.2	Technika person	88
5.2.3	Poziční mapa	89
5.3	Značka	90
5.3.1	Definování žádoucích asociací	90
5.3.2	Ztvárnění značky	90
5.3.3	Osobní značka	94
5.4	Unikátní versus emoční přidaná hodnota	94
5.5	Efekt první kuželky	95
5.6	Reklama	96
5.7	Osobní prodej	99
5.7.1	Generování leadů	99
5.7.2	Příprava na obchodní schůzku	99

5.7.3	Obchodní schůzka	100
5.7.4	Překonávání námitek	101
5.8	Public relations (PR)	101
5.8.1	Tisková zpráva	101
5.8.2	Krizová komunikace	103
5.9	Podpora prodeje	103
5.10	Přímý marketing	104
5.11	Specifické formy propagace na internetu	106
5.11.1	Webová prezentace	106
5.11.2	SEO a inbound marketing	107
5.11.3	Affiliate marketing	108
5.12	Vyhodnocování efektivity komunikačních kampaní	108
5.12.1	Klíčové indikátory výkonnosti	109
5.12.2	Výpočet return on investment	110
5.12.3	Výpočet customer lifetime value	111
	Literatura a další zdroje	112
6.	Lidé v začínající firmě	115
6.1	Plánování zaměstnanců v začínající firmě	116
6.2	Získávání a výběr zaměstnanců	118
6.3	Přijímání zaměstnanců	121
6.3.1	Pracovní poměr	121
6.3.2	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	127
6.3.3	Provedení určitého úkolu na smluvním základě živnostníkem	128
6.4	Hodnocení zaměstnanců	130
6.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	131
6.6	Odměňování a péče o zaměstnance	132
6.7	Skončení pracovního poměru	135
	Literatura a další zdroje	138
7.	Finance začínající firmy	139
7.1	Proč by měl začínající podnikatel řídit finance	140
7.2	Plánování cash flow	141
7.3	Plánování majetku a kapitálu firmy	143
7.3.1	Stálá aktiva	145
7.3.2	Oběžná aktiva	146
7.3.3	Kapitál firmy	148
7.4	Zdroje financování	149
7.5	Plánování výsledku hospodaření	152
7.5.1	Výsledek hospodaření versus cash flow	152
7.5.2	Výnosy, náklady, výsledek hospodaření	154
7.5.3	Fixní a variabilní náklady, bod zvratu	156
7.5.4	Provázanost účetních výkazů	157

7.6	Vyhodnocení investic	158
	Literatura a další zdroje	162
8.	Založení firmy a právní aspekty podnikání	163
8.1	Volba právní formy podnikání	164
8.2	Podnikání fyzických osob	165
8.2.1	Živnost	165
8.2.2	Získání živnostenského oprávnění	166
8.2.3	Podnikání na základě jiného než živnostenského oprávnění	171
8.2.4	Další povinnosti podnikatele	172
8.2.5	Specifika živnostenského podnikání	176
8.3	Podnikání právnických osob	176
8.3.1	Společnost s ručením omezeným	176
8.3.2	Specifika společnosti s ručením omezeným	180
	Literatura a další zdroje	181
9.	Podpora podnikání	183
9.1	Formy podpory a typy organizací	185
9.2	Vládní organizace a programy podpory	185
9.3	Podnikatelská infrastruktura, informační portály a sítě	189
9.4	Profesní organizace	191
9.5	Podnikatelské soutěže	193
	Literatura a další zdroje	195
10.	Řízení růstu nového podnikání	199
10.1	Mise, vize, strategie	200
10.2	Investiční modely	201
10.3	Typy podnikání	202
10.4	Modely růstu firem	203
10.4.1	Greinerův model růstu	204
10.4.2	Model Churchilla a Lewisové	206
10.5	Podnikatelský plán	209
10.5.1	Zpracování podnikatelského plánu	209
10.5.2	Struktura podnikatelského plánu	212
10.6	Řízení rostoucí firmy	222
10.6.1	Formalizace firemních procesů	223
10.6.2	Organizační struktura rostoucí firmy	225
10.6.3	Inovace a projekty v rostoucí firmě	226
10.6.4	Pronikání na zahraniční trhy	227
10.7	Růst firmy a investor	229
10.7.1	Jak fungují investice do startupů	229
10.7.2	Doporučení pro firmy hledající investora	231

10.7.3	Chyby při hledání investora	233
	Literatura a další zdroje	235
11.	Případové studie.....	237
11.1	Případová studie Moje Lhota	238
11.1.1	E-shop	238
11.1.2	Kamenná prodejna	239
11.2	Případová studie Crokidy & Berukroužky	240
11.2.1	První projekty	240
11.2.2	GOLFgarden golfová školka – první úspěch	241
11.2.3	První pád	242
11.2.4	Rozšíření nabídky a strmý růst	242
11.2.5	Další pád	243
11.2.6	Změna k lepšímu	246
11.2.7	Berukroužky	247
11.3	Případová studie FreshKruháč	248
11.3.1	Začátky projektu FreshKruháč	249
11.3.2	FreshKempy	250
11.3.3	Vlastní tělocvičny	251
11.3.4	FreshProtein	252
11.3.5	FreshAkademie	254
11.3.6	Procesy	254
11.3.7	Organizační struktura	255
11.3.8	Plány do budoucna	256
	Rejstřík	258

O autorech

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Je vedoucí autorského kolektivu. Působí na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se problematikou podnikání malých a středních firem, společenskou odpovědností organizací a trvale udržitelným podnikáním. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a vědeckých článků. Je garantem vedlejší specializace Podnikání, která je velmi úzce provázána s praxí. Garantuje a vyučuje předměty Základy podnikání, Řízení růstu nového podnikání, Podnikatelské praktikum, Společenská odpovědnost organizací, Trvale udržitelné podnikání.



Prof. Ing. Mgr. Martin Lukeš, Ph.D.

Je vedoucím katedry podnikání a proděkanem pro vědu, výzkum a doktorské studium na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. V roce 2006 založil a do roku 2011 vedl Rozvojové a poradenské centrum VŠE v Praze. Zabývá se problematikou podnikání a inovací, publikoval řadu odborných knih a odborných článků v prestižních světových časopisech. Má široké zkušenosti se zapojením do mezinárodních vědecko-výzkumných i rozvojových projektů. Vyučuje předměty Podnikání a zakládání nových firem a Podnikatelské praktikum. Je spoluzakladatelem soukromé SŠ, ZŠ a MŠ da Vinci, která mění paradigma primárního a sekundárního vzdělávání v ČR.



Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

Působí na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se tvorbou a hodnocením podnikatelských plánů, byznys modelů a zejména crowdfundingem. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, skript a vědeckých článků. V rámci exekutivního vzdělávání Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze garantuje a spolu s odborníky z praxe vede kurz Crowdfundingová kampaň. Pro praxi realizuje workshopy zaměřené zejména na podnikatelské plány. Vyučuje předměty Základy podnikání, Základy podnikání se zaměřením na kulturu a Podnikatelský plán.



Ing. Blanka Habrmanová, Ph.D.

Působí na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Vyučuje a garantuje předmět Zakládání podnikání v rámci vedlejší specializace Podnikání a předmět Základy podnikání v anglickém jazyce v rámci studijního programu Bachelor of Business Administration. Podílí se na výuce předmětu Podnikání malých a středních firem pro zahraniční studenty. Je absolventkou řady zahraničních vzdělávacích programů pro vysokoškolské pedagogy se zaměřením na interaktivní metody výuky a případové studie na vysokých školách (Mount Royal College v Calgary, IESES Business School v Barceloně, The Case Centre). Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic a skript.

**Ing. Michal Andera, Ph.D.**

Působí na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Vyučuje předměty zaměřené na rozvoj příležitostí a společensky prospěšné podnikání. Ve výzkumu se zabývá startupy, inkubátory, týmy a metodami rozvoje nápadů. Je lektorem v několika programech exekutivního vzdělávání MBA. V minulosti založil video obsahovou agenturu Neocont, kterou úspěšně předal v rámci rodiny. Mimo akademické prostředí ho zajímá fenomén vizuální komunikace, a proto spoluzaložil studio zaměřené na edukativní videa – Vysvětlí.cz. Je autorem prvního českého byznys video podcastu Bpark.cz. Příležitostně natáčí rozhovory o podnikání, inovacích a udržitelnosti.

**Ing. Jan Mareš**

Působí na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Specializuje se na oblast online marketingu, kterou se zabývá od roku 2004. V minulosti provozoval marketingovou agenturu WhiteHat, s.r.o., a nyní se věnuje svým vlastním webovým projektům. Zaměřuje se zejména na SEO a obsahový marketing. Vyučuje předmět Marketingová komunikace a prodej pro startupy v českém i anglickém jazyce a pomáhá začínajícím podnikatelům získat první zákazníky.

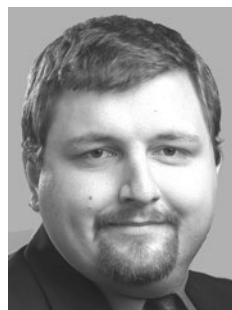


Ing. Ondřej Dvouletý, Ph.D., MSc.

Působí na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě se věnuje výzkumu podnikatelské aktivity, vyhodnocování dopadů veřejných politik podpory podnikání a ekonomii podnikání. Výsledky jeho výzkumu byly publikovány v řadě mezinárodně uznávaných vědeckých časopisů a monografií. Působí v několika redakčních radách vědeckých časopisů, např. v *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Je členem České evaluační společnosti, Výboru pro socioekonomický rozvoj Rady vlády pro udržitelný rozvoj a působí jako poradce na Ministerstvu pro místní rozvoj. Vyučuje a garantuje předmět Podnikání malých a středních firem pro zahraniční studenty, podílí se na výuce předmětů Základy podnikání v anglickém jazyce a Management výzkumu a vývoje.

**Ing. et Ing. Jiří Küchler**

Je studentem doktorského studia na katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Specializuje se na oblast finančního řízení, zejména pak na otázky spojené se zakládáním podnikání, oceňováním startupů a celkově na finanční stránku transakcí s podniky v prvních fázích jejich životního cyklu. Praktické zkušenosti čerpá z podnikové praxe, se kterou úzce spolupracuje. Vyučuje předmět Základy podnikání.



Předmluva

Máte před sebou knihu autorského kolektivu pracovníků katedry podnikání Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Katedra podnikání se zaměřuje na vytváření a předávání znalostí a na rozvíjení dovedností důležitých pro zakládání a rozvoj nových firem.

Kniha navazuje na publikační aktivity členů katedry, mezi které patří např. knihy *Podnikání malé a střední firmy*, *Základy podnikání*, *Podnikatelský plán a strategie*, *Od nápadu k podnikatelskému plánu*.

V knize najdete teoretické poznatky, příklady a tipy pro začínající podnikatele. Na konci každé kapitoly jsou uvedeny otázky, na které by si měl podnikatel odpovědět. Poslední kapitola knihy obsahuje tři případové studie začínajících podnikatelů, absolventů předmětů vyučovaných na katedře podnikání.

Kniha je určena studentům vysokých škol se zaměřením na podnikání. Je určena také těm, kteří uvažují o podnikání, kteří začínají podnikat nebo již podnikají a chtějí získat další informace nebo se inspirovat příklady začínajících podnikatelů.

Za autorský kolektiv
Jitka Srpová

KAPITOLA 1

Podnikání: vymezení a trendy

V jedenadvacátém století můžeme pozorovat více podnikatelské aktivity, než bylo kdy v historii zvykem, protože vstupu do světa podnikání brání mnohem méně bariér. Peněz je více, zdroje jsou k dispozici a internet umožňuje bleskový přístup na globální trh. Dnešní podnikatelé mohou dokázat více s méně vlastněnými prostředky a někteří jsou schopni vybudovat velkou firmu během několika málo let.

1.1 Nárůst popularity podnikání v České republice

Podnikání je v posledních letech i u nás populární kariérní volbou. Máme již zkušenost s českými startupy, kterým se povedlo uspět na globálním trhu.

Příklad

Příkladem úspěšných startupů jsou firmy Kiwi, AVAST, Apiary nebo Průša Research.

Média sdílí podnikatelské úspěchy, vznikají specializované weby a magazíny zaměřené na příběhy úspěšných podnikatelů. To je velký rozdíl v porovnání s rokem 2013, kdy v rámci projektu GEM Česká republika skončila na předposlední příčce ze všech sledovaných zemí v otázce, zda si společnost váží podnikatelů (Lukeš, Jakl, Zouhar, 2014). Možná to bylo dědictví divokých devadesátých let 20. století, kdy bylo slovo podnikatel pro mnohé synonymem ziskuchtivého kšeftáře, který vykořisťuje svoje zaměstnance a nezřídka končí za mřížemi. V honbě za senzací je snazší psát šokující příběhy o podvodech miliardářů než se věnovat poctivým majitelům úspěšných firem.

Postupem času ale převažuje poctivá práce řady podnikatelů, kteří též často neváhají investovat do svého okolí a společnosti, jež jim úspěch umožnila. Nejúspěšnější podnikatelé jsou veřejně známé osobnosti, které sklízí obdiv. Především mladá generace vnímá podnikání nejenom jako cestu k získání finančních prostředků, ale též jako způsob, jak se realizovat, využít svůj potenciál a prožít užitečný a spokojený život.

1.2 Proč je podnikání důležité

Pro společnost má rozvoj podnikání, jehož důsledkem je vznik nových firem a samostatných živností, zcela zásadní přínosy.

Podnikání přispívá k hospodářskému růstu a tvorbě pracovních míst. Jsou to zejména nové rostoucí firmy (Henrekson, Johansson, 2010), které se podílejí na hospodářském růstu a tvorbě nových pracovních míst. Ale i drobné živnostenské podnikání snižuje nezaměstnanost a zároveň udržuje v lidech vhodné pracovní návyky.

Podnikání je klíčové pro konkurenceschopnost. Jsou jím vytvářeny inovace a technologické změny. Proto nové podnikatelské iniciativy zvyšují produktivitu, zvětšují konkurenční tlak a nutí ostatní firmy reagovat zlepšením účinnosti nebo zavedením inovací. Podnikání působí proti monopolním tendencím, zajišťuje zákazníkům možnost volby ve spotřebě a přispívá k optimalizaci cen. Větší efektivnost a inovace v rámci firem, ať už v organizaci, procesech, výrobcích, službách nebo trzích, zvětšuje konkurenční sílu ekonomiky jako celku.

Podnikání pomáhá vytvářet lidský a intelektuální kapitál a tento kapitál využívat. Aktivita lidí, přijetí rizik a odpovědnosti, učení se novým poznatkům, způsobům myšlení a jednání, to vše přispívá k rozvoji těch, kteří se do podnikání pustí.

Podnikání uspokojuje nenaplněné potřeby lidí. Podnikání je proces, jehož prostřednictvím se vyrovnává poptávka a nabídka. Poptávka po výrobcích a službách, která by jinak zůstala nerozpoznána, dochází prostřednictvím podnikání svého naplnění.

1.3 Vymezení podnikání

Existují dva hlavní myšlenkové přístupy, kterými můžeme k podnikání přistupovat. Buď chápeme podnikání ve smyslu podnikatelství – něčeho inovativního, co přináší hodnotu, co je nové a jedinečné. Toto nazírání je spojeno s využitím tržních příležitostí, rychlým růstem nových firem, startupy a investory. Anebo je naše nazírání na podnikatele takové, že podnikatelem je kdokoli, kdo vlastní a vede podnik nebo živnost. A není přitom podstatné, zda je jakkoli inovativní či se snaží o růst.

Definice

Vybrané definice podnikání, respektive podnikatelství:

„Podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.“ (Evropská komise, 2003, s. 6)

„Podnikatelství je proces, kterým jedinci... využívají příležitosti bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici.“ (Stevenson, Jarillo, 1990, s. 23)

„Podnikatelství je proces tvorby něčeho nového, co má hodnotu, čemu se věnuje nezbytný čas a úsilí, předpokládá přijetí finančních, psychických a sociálních rizik a obdržení odměny v podobě peněžního nebo osobního uspokojení.“ (Hisrich, 1990, s. 209)

1.4 Trendy v podnikání

Podnikání je v současné době ovlivňováno řadou trendů. Patří mezi ně využití nových technologií, startupy, rozvoj ekosystému, zvyšující se počet investorů, crowdfunding a financování kryptoměnami, rozvoj sociálního podnikání, nové inovační metodiky a další.

1.4.1 Technologie

Prvním z trendů v podnikání je rozvoj a dostupnost nových technologií. Veřejnost vnímá podnikatelský úspěch vizionářů, kteří dokázali předvídat reakci společnosti a navrhli nové služby, jež mění celá odvětví. Dnes je díky internetu možné rozjet podnikání doslova několika kliknutími. To by samozřejmě pro samotný úspěch nestačilo. Významným faktorem je vliv internetu jako rovnováhy tržních sil. Díky novým technologiím mohou malé týmy kreativních inovátorů konkurovat zavedeným gigantům v mnoha ohledech. Internet umožňuje přinášet úplně nové služby, zlepšovat existující procesy a zvyšovat efektivitu.

1.4.2 Startupy

Do našeho slovníku se díky podnikání prosadilo nové slovo startup. Právě startup je další faktor, který zvyšuje pozitivní vnímání podnikatelské aktivity.

Definice

Startup je podnikatelský projekt, jehož zakladatelé mají ambiciózní vizi a touhu změnit svět.

Ti, jimž se to podaří, se stávají globálními celebritami s pohádkovým majetkem. Startupy můžeme s nadsázkou označit za novodobou zlatou horečku.

Příklad

Příběhy zakladatelů firem Apple, Amazon, Facebook, Google, Airbnb nebo Tesla přitahují k podnikání pozornost.

U těchto firem došlo ke skloubení skvělého nápadu, schopností zakladatelů a perfektního načasování. Výsledkem jsou globální firmy, které ovlivňují život na celé planetě. Jejich zakladatelé přitahují pozornost médií. Dříve lidé četli příběhy úspěšných státníků, dnes jsou to životopisy vizionářských podnikatelů Jeffa Bezose, Elona Muska nebo Steva Jobse. Není divu, že mnoho z těchto čtenářů zatouží vyrazit na podobnou cestu.

1.4.3 Ekosystém

Rostoucí zájem o podnikání jde ruku v ruce s rozvojem podpůrného ekosystému. Po celé zemi vznikly podnikatelské inkubátory, jejichž cílem je usnadnit rozjezd podnikatelské aktivity. Už není třeba rovnou pronajímat kancelář, ale začínající podnikatelé mohou využít také sdílené kanceláře – coworkingová centra.

Příklad

Nejvíce podnikatelských inkubátorů a coworkingových center nalezneme v Praze. Velmi úspěšné je také Jihomoravské inovační centrum. Vlastní business centrum xPORT má Vysoká škola ekonomická v Praze. To nabízí jak inkubační, tak akcelerační program a atraktivní prostory v areálu kolejí na Jarově.

Inkubátory se zaměřují na podporu v úvodních fázích podnikatelského procesu. Většinou se jedná o několikaměsíční programy s pevně danou strukturou vzdělávacího programu. Jejich cílem je ověření produktu a jeho tržního potenciálu. V ideálním případě i první prodeje.

Akcelérátory jsou zaměřené na fungující firmy, které se úspěšně rozvíjí. Cílem akceleračních je pomoci růst firmy urychlit. Akcelérátory jsou většinou oborově orientované, jejich důležitou součástí jsou zkušení mentoři a síť investorů.

Velký rozvoj zažívají celosvětově sdílené kanceláře – coworkingová centra. Jsou to prostory nejčastěji v centrech velkých měst, které jejich provozovatel pronajímá řadě subjektů. V zásadě se jedná o pronájem kanceláří, jehož součástí jsou sdílené služby. Tyto služby jdou nad rámec běžných kanceláří. Hlavní přidanou hodnotou coworkingových center je aktivní komunita členů. Provozovatel pro ně pořádá vzdělávací a networkingové akce. Začínající podnikatel se díky tomu rychle dostává k síti zajímavých kontaktů, které mu pomáhají s rozvojem firmy.

Příklad

Z pražských coworkingových center můžeme uvést jako příklad Node 5, Locus Workspace, Sněmovní 7, Opero, Impact Hub nebo též globálního giganta WeWork.

Coworkingové prostory také často využívají digitální nomádi – lidé, kteří pro práci používají internet, nejsou závislí na konkrétní geografické lokalitě, a tak mohou cestovat po světě a přitom pracovat.

V posledních letech je růst coworkingových center dále urychlen zájmem velkých zavedených firem o jejich služby. Nejčastěji je využívají inovační týmy velkých korporací, aby se dostaly do kreativního prostředí a získaly kontakty na zajímavé startupy nebo odborníky na volné noze.

Pokud je náš podnikatelský nápad zaměřený na firemní zákazníky (B2B), měli bychom o využití takového coworkingového centra uvažovat.

1.4.4 Investoři

S úspěchem inovativních podnikatelů a jejich firem se u nás zvyšuje počet profesionálních investorů. Nacházíme regionální fondy s českým managementem, které za sebou mají globálně úspěšné projekty a dokáží kromě kapitálu nabídnout zkušenosti a kontakty.

Příklad

Mezi nejznámější investory patří Credo Ventures, J&T Ventures, 3TS Capital Partners, Reflex Capital a Rockaway.

Pomalu se rozvíjí také komunita andělských investorů. Tedy lidí, často bývalých podnikatelů či manažerů, s volnými prostředky, kteří jsou ochotni podpořit startupy v rané a riskantní úvodní fázi podnikatelského procesu. Nalezneme u nás i pobočku globální investorské sítě Keiretsu forum.

1.4.5 Crowdfunding a financování kryptoměnami

Rozvoj technologií a propojení prostřednictvím internetu navíc přinesly další nové příležitosti, jak můžeme získat finance a zákazníky pro novou firmu, a to v celosvětovém rozsahu. První z těchto možností je crowdfunding.

Definice

Crowdfunding je způsob financování, při kterém větší množství jedinců přispívá menšími finančními částkami k dosažení cílové částky požadované pro realizaci projektu.

Můžeme rozlišit různé typy crowdfundingu. Největší objem má crowdfunding odměnový, kdy přispěvatel získává produkt či službu.

Příklad

Příkladem odměnového crowdfundingu jsou platformy Kickstarter, Indiegogo nebo v České republice HitHit a Startovač.

Z pohledu podnikatele je možné crowdfunding chápat jako platbu předem za budoucí výrobek či službu. Je důležitý i pro otestování zájmu trhu.

Dále existuje crowdfunding dluhový, kdy příspěvek představuje půjčku, za kterou přispěvatel získává úrok (např. Lending Club nebo u nás Zonky), crowdfunding podílový, kdy přispěvatel získává podíl na firmě (např. AngelList) a crowdfunding charitativní, kdy se přispívá nejčastěji na společensky prospěšnou či uměleckou činnost (např. GoFundMe).

Druhou z možností, kterou přinesl rozvoj technologie blockchain, je tvorba tzv. **tokenů**, které vydávají nové firmy formou ICO neboli initial coins offering. Původně tokeny představovaly nové kryptoměny, jako je Bitcoin nebo Ethereum, které byly založené na blockchainu a výpočetní síle počítačů. Většina dnes vydávaných tokenů je již založena na bázi etherea a standardu ERC-20, nevyžaduje vlastní blockchain, ale schopnost oslovit investory prostřednictvím životaschopného podnikatelského záměru.

1.4.6 Sociální podnikání

Přestože je podnikání vnímáno jako způsob, jak získat bohatství, zdaleka to není jediný důvod, proč někdo začne podnikat. Podnikatelé dokáží prostřednictvím svých aktivit měnit společnost. Část zakladatelů vnímá podnikání jako způsob, jak pozitivně ovlivnit život dalších lidí. S tím jde ruku v ruce rozvoj sociálního podnikání, jehož cílem je pozitivní změna a řešení sociálních problémů. U nás se s ním setkáváme také pod názvem společensky prospěšné podnikání.

Příklad

Příkladem společensky prospěšného podnikatele je nositel Nobelovy ceny Muhammad Yunus, bangladéšský zakladatel Grameen Bank, jež poskytuje mikropůjčky chudým, kteří nemohou dosáhnout na klasické bankovní úvěry. Často zmiňovanou českou sociální firmou je Pragulic, jež zajišťuje prohlídky Prahy poskytované bezdomovci.

Sociální podnikání je skvělý způsob, jak žít naplněný a spokojený život. Smysluplná práce je klíčovým faktorem životní spokojenosti. Sociální podnikání je cestou, jak přispívat k pozitivní změně a současně finančně zajistit sebe a svou rodinu.

1.4.7 Effectuation a na člověka zaměřené inovační metodiky

Přístup k podnikání z pohledu rozvoje firmy se postupně mění. Dříve panoval názor, že podnikatel si musí jasně stanovit plán a toho se poctivě držet. Nicméně tržní vývoj dnes prochází tak rychlými změnami, že je nemožné jej dopředu postihnout i v tom nejpoctivějším plánu. Přestože se podnikání od plánu zákonitě odchýlí, to, že proběhl proces plánování, umožňuje podnikateli reagovat na změny, rozhodovat se rychleji a lépe. Zde si můžeme

vypůjčit citát Dwighta D. Eisenhowera: „Při přípravě na bitvu jsem plány považoval vždy za zbytečné, ale plánování za nezbytné.“

Profesorka Saras Sarashvathyová (2009) na základě rozhovorů s úspěšnými podnikateli potvrdila, že cesta k úspěchu nevede rovnou k vytyčenému cíli, ale že to je cesta objevování a přizpůsobení. Na základě toho navrhla model effectuation, který popisuje cestu od zhodnocení vlastních schopností a dovedností přes zpětnou vazbu od blízkých kontaktů po hledání partnerů a získávání nových zdrojů. Základem je reakce na podněty od zúčastněných stran a úprava produktové strategie a rozvoje organizace.

Na podobných principech stojí dnes nejpůvodnější inovační metodiky Design Thinking (Brown, 2008), Lean Startup (Ries, 2011) a Design Sprint (Knapp, Zeratsky, Kowitz, 2016). Základem je aktivní komunikace s potenciálními zákazníky a reakce na podněty z trhu. Každá metodika využívá jiné techniky, ale cílem je postupovat v drobných krocích, které reagují na dění na trhu a ve společnosti. Rozhodnutí tedy nečiní zakladatelský tým ve vakuu zasedací místnosti, ale rozhoduje se na základě aktivně získaných dat. Cílem těchto metod je minimalizace rizika spojeného s vývojem produktu bez podnětů z trhu. Tyto metodiky bývají označovány jako *human centered* – zaměřené na člověka, uživatele, zákazníky a jejich proces je iterativní. Není to rigorózní postup podle předem stanoveného plánu, ale rozhodnutí reflektují získaná data a mění se podmínky. Základní výbavou moderního podnikatele je kreativita, schopnost práce v týmu a adaptace na změny.

1.5 Výzvy a rizika podnikání

Podnikání rozhodně není procházkou růžovým sadem. Stále se jedná o náročnou činnost, jež člověka mnohdy na několik let zcela pohltí. S tím jde ruku v ruce zvýšená psychická zátěž a nároky na hledání životní rovnováhy. Podnikatel by měl věnovat značnou pozornost oboru, do kterého se chce pustit, a očekáváním, která má s podnikáním spojená. Úspěch firmy závisí na počátečním úsilí zakladatelského týmu. I v případě, že podnikatel věnuje rozvoji firmy veškeré úsilí, je možné, že se kýžený úspěch nedostaví. Vždycky existuje řada faktorů, jež jsou mimo kontrolu podnikatele a mají značný vliv na budoucí úspěch firmy.

Rozjezd firmy může například komplikovat nízká úroveň nezaměstnanosti, protože pro podnikatele je složité najít kvalitní zaměstnance. Zavedené zahraniční firmy nabízejí zaměstnancům vyšší platy, než si může dovolit začínající podnikatel. To ukazuje, jak důležité je pro zakladatele dokázat motivovat zaměstnance jinak než pouze penězi. Výhodou je, že stále více vzdělaných lidí hledá práci, která jim bude dávat smysl a ve které se budou moci realizovat. Právě zde mohou být začínající firmy a startupy zajímavou alternativou korporátní kariéry.

Kromě ekonomického rizika jsou významné i psychologické nároky podnikatelské kariéry. Při rozjezdu nového podnikání musíme počítat s větším stresem spojeným s pracovní zátěží. Je to především nutnost řešit řadu nových situací a potřeba se rychle a správně rozhodovat. Role zakladatele je náročná v tom, že si stále musí udržovat celkový nadhled nad

firmou. Nemůže se, jako ve velké firmě, specializovat na konkrétní odbornost a činnosti, ale musí propojovat různé role a určovat celkové směřování firmy.

Otázky, na které by si měl podnikatel odpovědět

1. Jak bych definoval podnikání?
2. Proč je podnikání pro společnost důležité?
3. Jaké trendy související s podnikáním mi přijdou zajímavé?
4. Jak bych mohl těchto trendů využít ve svém podnikání?
5. Co je pro mě osobně v podnikání největší výzvou?

Literatura a další zdroje

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), s. 84–95.
- Evropská komise. (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Dostupné z [www: <https://ec.europa.eu/investinresearch/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf>](https://ec.europa.eu/investinresearch/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf). Citováno dne 28. 8. 2019.
- Henrekson, M., Johansson, D. (2009). Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), s. 227–244.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), s. 209–222.
- Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. New York: Simon & Schuster.
- Lukeš, M., Jakl, M., Zouhar, J. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013: Podnikatelská aktivita v České republice*. Praha: VŠE. Dostupné z [www: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50478/57277/612398/priloha001.pdf>](https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50478/57277/612398/priloha001.pdf). Citováno dne 26. 8. 2019.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.
- Sarasvathy, S. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (New Horizons in Entrepreneurship series)*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, s. 17–27.

KAPITOLA 2

Já a podnikání

Mnoho lidí stojí někdy v průběhu svého života před rozhodnutím, zda se pustit do vlastního podnikání. Pro některé z nás je odpověď jasně „ano“, pro jiné jasně „ne“ a řada ostatních váhá. Vstup do podnikání s sebou přináší nejen velké příležitosti, ale také rizika. Když rozjíždíme firmu, obětujeme mzdu, kterou bychom získali v placeném zaměstnání, a navíc často investujeme i vlastní úspory. Vstup do podnikání vyžaduje motivaci, podnikatelského ducha a odvalu vykročit. Útěchou budiž, že na to nemusíme být sami. A o tom všem je tato kapitola.

2.1 Motivace k podnikání

V první řadě musíme mít o podnikání zájem a být motivováni se do jeho rozjezdu pustit. Obvykle jsou charakterizovány dvě hlavní skupiny motivů podnikatelské aktivity. Tzv. **pull motivy** (Segal, Borgia, Schoenfeld, 2005) nás k podnikání táhnou. Souvisí s touhou po nezávislosti, seberealizaci, vysokém příjmu a jiných pro nás pozitivních výstupech z podnikání. Na makroúrovni projekt GEM (Global Entrepreneurship Monitor) naznačil (Minniti, Bygrave, Autio, 2006), že země s vyšší mírou podnikání založeného na základě vnímané podnikatelské příležitosti mají nižší podíl krachujících nových firem. Naopak **push motivy** (Segal, Borgia, Schoenfeld, 2005) představují podnikání z nutnosti (Minniti, Bygrave, Autio, 2006), kdy začínáme podnikat proto, že jsme nezaměstnaní, nespokojení v práci nebo máme v současném zaměstnání velmi nízký plat.

Příklad

Motivace k podnikání v České republice

Z výzkumu Global Entrepreneurship Monitor, který jsme realizovali v České republice v letech 2006, 2011 a 2013 (Lukeš, Jakl, Zouhar, 2014), vyplývá, že 77 % podnikatelů začíná podnikat proto, že vnímají dobrou příležitost, zbývajících 23 % potom proto, že nemají žádnou lepší možnost. Hlavním motivem je přitom získání nezávislosti, na druhém místě je zvýšení finančního příjmu. Pouze 23 % obyvatel vnímalo dobré příležitosti pro zahájení podnikání. Příležitosti vnímali spíše muži, lidé s ukončeným VŠ vzděláním, mladší 35 let, žijící ve velkých městech nad 100 000 obyvatel (či specificky v Praze) a s vyšším příjmem domácnosti. Příležitosti byly také více vnímány studenty, ti se v porovnání s předchozími lety do podnikatelských aktivit pouštěli více. V jiném námi realizovaném výzkumu mezi českými podnikateli z oboru IT, restauračního stravování, cestovního ruchu a advokacie (Lukeš, Stephan, 2012) bylo podobně zjištěno, že nejčastějším motivem pro zahájení podnikatelské aktivity byla touha po nezávislosti a svobodě následovaná touhou po vyšším finančním příjmu, výkonovou motivací a motivem seberealizace. Konečně z výzkumu CUPESSE, který jsme uskutečnili mezi mladými lidmi do 35 let v roce 2016, vyplývá, že i u mladých je s nárůstem nejdůležitějším motivem nezávislost. Na druhém místě je pak podnikání z nutnosti a na místě třetím touha uskutečnit svůj sen a něco vytvořit.