

OD NÁPADU PODNIKATELSKÉMU K PLÁNU



**JAK HLEDAT A ROZVÍJET
PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI**

Rádi bychom poděkovali Karolíně Bláhové,
Tomáši Slonkovi a Jiřímu Venclovi
za souhlas se zveřejněním jejich
podnikatelských plánů.

OD NÁPADU PODNIKATELSKÉMU K PLÁNU



**JAK HLEDAT A ROZVÍJET
PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI**

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**.*

Ing. Ivana Svobodová, Ph.D.

Ing. Michal Andera

Od nápadu k podnikatelskému plánu

Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6739. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová

Sazba a grafická úprava Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 232

První vydání, Praha 2017

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

© Grada Publishing, a.s., 2017

ISBN 978-80-271-9985-3 (ePub)

ISBN 978-80-271-9984-6 (pdf)

ISBN 978-80-271-0407-9 (print)

Obsah

O autorech	7
Předmluva	9
 Úvod	11
Proč podnikat a máme na to?	12
Sám, nebo s někým?	14
 1. Hledáme nápady	19
Brainstorming	23
6_8_5 (6 až 8 nápadů v 5 minutách)	25
Myšlenkové mapy	27
Painstorming	29
Jak vybrat ten nejlepší	30
 2. Zjišťujeme realizovatelnost nápadu	33
Podnikatelská příležitost	33
Zdroje příležitostí	37
Máme skvělý nápad?	39
 3. Ověřujeme zájem zákazníků	45
Design Thinking	45
Lean Startup	47
Principy moderních metod rozvoje nápadu	51
Výzkum potřeb zákazníků	55
 4. Za co a jak budou zákazníci platit? Byznys model	61
Business Model Canvas	61
Byznys model jako konkurenční výhoda	61
Typy byznys modelů	63
Lean Canvas	65

5. Podnikatelský plán	69
Shrnutí podnikatelského plánu	74
Charakteristika produktu a vlastníka	76
Analýza trhu a zákazníků	81
Byznys model	86
Analýza konkurence	87
Analýza dodavatelů	90
Personální zabezpečení	91
Marketing	92
Finanční plán	95
Analýza rizik	101
Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu	103
Přílohy	104
 6. Crowdfunding	 105
Modely crowdfundingu	105
Vytvoření crowdfundingové kampaně	106
 Příklady podnikatelských plánů	 115
Komentáře k příkladům podnikatelských plánů	115
Podnikatelský plán Dryners	115
Podnikatelský plán Aplikace a webové stránky pro březí fenky	116
Podnikatelský plán Baštík	116
 Podnikatelský plán Dryners	 117
Podnikatelský plán Aplikace a webové stránky pro březí fenky	153
Podnikatelský plán Baštík	173

O autorech

**Ivana Svobodová**

Působí na Katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se tvorbou a hodnocením podnikatelských plánů, byznys modelů, crowdfundingem a startupy v Industry 4.0. 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. Je hodnotitelkou projektů financovaných z dotačních programů Evropské unie. Je členem poroty Social Impact Award 2017 v České republice.

**Michal Andera**

Vyučuje na Katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze předměty zaměřené na rozvoj příležitostí. Ve výzkumu se zabývá startupy, podnikatelskými inkubátory a metodami rozvoje nápadů. Snaží se vytvořit seznam nejlepších českých startupů a metodiku pro jejich hodnocení (www.nejstartupy.cz). Založil video-obsahovou agenturu Neocont, kterou úspěšně předal v rámci rodiny. Zajímá ho fenomén vizuální komunikace, a proto spoluzaložil studio zaměřené na edukativní videa – vysvetli.cz. Natáčí rozhovory o podnikání, inovacích a udržitelnosti pro Bpark.cz.

Předmluva

Možná si říkáte: „Mám skvělý nápad, ale nejsem si jist, zda by na trhu uspěl, zda je realizovatelný, zda na něm dokážu vydělat.“ Nebo máte spoustu nápadů a nevíte, který z nich vybrat. Možná se chcete postavit na vlastní nohy a začít podnikat, ale nápad nemáte žádný.

V tom všem by vám měla pomoci tato kniha.

Dozvíte se:

- jak generovat nápady,
- jak si ověřit jejich životaschopnost,
- jak správně nastavit byznys model,
- jak sestavit podnikatelský plán,
- jak vytvořit crowdfundingovou kampaň.

Někteří lidé podceňují čas před založením firmy a vrhají se do podnikání po hlavě. Přitom stejně jako kvalitní dům musí mít i skvělé podnikání pevné základy a právě ty se tvoří předtím, než vyrazíte na obchodní rejstřík. Tato kniha vám pomůže dobře promyslet a vystavět základy vašeho podnikání.

Druhá část lidí se naopak tolik bojí začátku, že se do podnikání vůbec nepustí. Dobře promyšlený plán vám pomůže překonat počáteční obavy a snížit rizika. Před založením firmy si ověříte, že nápad opravdu má potenciál, a naplánujete si první kroky. Tím se ujistíte, že se není čeho bát, a budete vědět, jak se zachovat v kritických okamžicích.

Kniha vám pomůže najít zdravou rovnováhu mezi naivním optimismem a přehnaným strachem z rizika. Budete vědět, jak přemýšlet o nástrahách a plánovat realizaci.

Součástí této knihy jsou také tři podnikatelské plány, které vytvořili studenti vedlejší specializace Podnikání v rámci předmětu Podnikatelský plán na VŠE v Praze. S jejich pomocí získáte snadnější představu, jak lze nápad převést do podnikatelského plánu. Každý z podnikatelských plánů je pojat jinak a je zaměřen na rozdílné produkty a sestaven pro různé účely.

Úvod

V devadesátých letech neměli podnikatelé zrovna nejlepší pověst. Blýskavá saka, drahé automobily a pocit, že jim patří svět. Ztělesněním podnikatele té doby je pro mnohé postava Bolka Polívky z filmu *Dědictví aneb Kurvahošigutntág*. Samozřejmě takoví nebyli všichni, ale byl to obraz doby. Ke špatné pověsti podnikatelů přispěla i divoká privatizace státního majetku a zklamání drobných akcionářů. U někoho stále přetrvává představa podnikatele jako zbohatlíka navlečeného v barevném saku. Nedávná doba divokého kapitalismu nám také zanechala pejorativní označení „podnikatelské baroko“. Označuje pompézní nevkusná sídla postavená s cílem ukázat všem, že „já na to mám“. Status podnikatelů ve společnosti nebyl po revoluci vysoký.

Naopak dnes jsme podnikateli fascinováni. Média informují o úspěšných podnikatelích a rodinných firmách. Objevily se magazíny jako *Forbes* zaměřené na pozitivní články o podnikatelských úspěších. Veřejně známé jsou příběhy globálních startupů jako Facebook, Instagram a Snapchat. Novodobé pohádky, ve kterých zakladatelé **mění svět a bohatnou**. Možná i proto je podnikání pro stále více lidí atraktivní kariérní volbou. Mít něco svého je prostě in. Pokud svůj projekt nemáme, tak o něm alespoň přemýšlíme.

Příklad

Nejlépe se podle celosvětového žebříčku Doing business (<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>) podniká na Novém Zélandu. Česká republika skončila na historicky nejlepším 27. místě a polepšila si o devět míst oproti roku 2015. Světová banka, která tento žebříček sestavuje, sleduje podmínky k podnikání ve 190 zemích světa. Ve srovnání se světem v ČR nikdy nebyly lepší podmínky pro podnikání.

Navíc **podnikatelské myšlení** je ceněnou dovedností i v zaměstnání. Můžeme narazit na inzeráty, které přímo zdůrazňují, že nehledají uchazeče se zaměstnaneckým přístupem – ať už si pod tím představíme cokoli. Objevuje se i termín intra-podnikatel. Je to **inovativní manažer**, který ve firmě zavádí nové produkty, služby a rozvíjí kreativní nápady a projekty. Chová se podnikatelsky, ale využívá zdroje velké firmy. **Intra-podnikatelé** nepodstupují takové riziko jako běžní podnikatelé, ale jejich přístup a myšlení jsou shodné.

Podnikání už zdaleka není jenom o **vytváření zisku**. Podnikání je efektivní způsob řešení problémů v našem okolí a **zdroj užitečných inovací**. Třeba díky elektronické čtečce Kindle si kupujeme zahraniční literaturu jedním klikem. Navíc ji máme stále s sebou a nemusíme na dovolenou vozit těžkou tašku s knihami. Mnozí podnikatelé zakládají firmy s velkými ambicemi a věří, že změní svět. Někteří dokonce řeší společenské problémy – v takovém případě mluvíme o společensky prospěšném podnikání. Příkladem je firma Pragulic, která zaměstnává lidi bez domova jako turistické průvodce. Využívají jejich zkušeností s temnou stranou města a vytvářejí pro účastníky silný zážitek. Ti stráví s průvodci

několik hodin, uvědomí si, že jsou to normální lidé, a zbaví se předsudků. Bezdomovci mají díky Pragulic stabilní příjem a mohou se odrazit ode dna.

*Pokud má podnikání společenský nebo sociální přesah, mluvíme o **společensky prospěšném podnikání**. Můžeme se také setkat s termínem sociální podnikání (social business).*

Práce zabírá významnou část života každého z nás. Při **plánování kariéry** máme v zásadě dvě možnosti. Můžeme se buď nechat zaměstnat a pracovat pro někoho, nebo založit firmu a rozjet vlastní podnikání. Pustit se do podnikání je jedno z největších životních rozhodnutí. Chce to odvalu, odhodlání a ideálně **jasnou vizi a plán**. Na začátku každého úspěšného podnikání je jedinečná myšlenka – nápad – a odvážný jedinec nebo tým, který se pustí do její realizace.

Na stránkách této knihy se věnujeme tomu, co bychom měli zvážit, než se do podnikání pustíme. V mnoha případech rozhodnutí učiněná před založením firmy rozhodují o budoucím úspěchu. Vybrali jsme nejlepší nápad, líbí se zákazníkům, máme jasno v tom, za co budou platit, máme plán realizace? Podrobné odpovědi na tyto a další otázky tvoří základ budoucího úspěchu. Musíme si uvědomit, že řada klíčových rozhodnutí probíhá ještě předtím, než vyrazíme k notáři a založíme firmu.

TIP

Podnikatelé odhalují nenaplněné potřeby a mění věci, které lidi štvou, na podnikatelské příležitosti. Úspěšní podnikatelé o svých plánech jenom nemluví, ale realizují je.

Proč podnikat a máme na to?

Do podnikání se pouštíme z rozličných důvodů. Nejsme spokojeni v zaměstnání a chceme vyzkoušet něco nového. Toužíme se postavit na vlastní nohy a mít větší svobodu. Všimneme si díry na trhu a chceme vydělat peníze. Nebo se náš život mění a rozjezd podnikání je součástí těchto změn. Třeba nám odešly děti na vysokou a přemýšlíme, jak využít volný čas. Ale podnikat můžeme začít i z negativních důvodů. Třeba nemůžeme najít práci a podnikání vnímáme jako poslední možnost, jak se uživit.

Příklad

Nejčastější důvody pro rozjezd podnikání:

- Nejsme spokojeni v zaměstnání.
- Chceme být pány svého času.
- Láká nás možnost většího výdělku.
- Toužíme po svobodě a volném čase.
- Nedaří se nám najít vysněné zaměstnání.
- Máme nápad a věříme v jeho komerční úspěch.

Motivaci pro začátek podnikání můžeme rozdělit do dvou skupin – podnikání z nutnosti (*necessity based entrepreneurship*) a podnikání na základě příležitosti (*opportunity based entrepreneurship*). O **podnikání z nutnosti** hovoříme v situaci, kdy máme pocit, že nemáme jinou možnost pro zajištění ekonomické soběstačnosti, přestože podnikat nechceme. Jsme do podnikání dotlačeni okolnostmi, například dlouhodobou nezaměstnaností.

O **podnikání na základě příležitosti** mluvíme, když nás žádné okolnosti do podnikání netlačí, a přesto se do něj pustíme. Máme skvělý nápad, všimneme si díry na trhu nebo chceme zkusit pracovat sami na sebe.

Tato motivace se odvíjí od našeho vnitřního rozpoložení, životní a rodinné situace, dosaženého vzdělání, věku a zkušeností. Pokud se podíváme na agregovaná data na úrovni jednotlivých států, má na motivaci k podnikání významný vliv i kultura a politicko-ekonomická situace země.

Výběr druhu podnikání by měl být **v souladu s našimi hodnotami, přesvědčením a životní vizí**. Představte si, jak má váš život vypadat za 5 nebo 10 let a jakou roli v něm podnikání hraje. Jste připraveni pracovat víc než v současném zaměstnání? Jste ochotni obětovat svůj volný čas naplnění vize? Podnikání je především na začátku časově náročné a zakladatele stojí hodně energie.

Počátky podnikání s sebou někdy nesou i krátkodobý pokles životní úrovně. Zvlášť pokud opouštíte dobře placené místo v zaměstnání, a než se firma rozjede, musíme se uskromnit. Podnikání je trochu jako sázka. Nikdy si nemůžeme být jisti, jestli to vyjde, ale odměna je velkolepá. Vyhrát můžete **finanční nezávislost, volný čas** a možnost dělat to, **co vás baví a co považujete za smysluplné**. Na rozdíl od sázky na červenou v ruletě, kdy se o výhře nebo prohře rozhodne během několika okamžiků, je podnikání během na dlouhou trať. Jestli jste vsadili správně, se dozvíte nejdříve za několik let, někdy i desetiletí.

Připravte se na to, že **podnikání obsadí vaši hlavu** a bude těžké na něj přestat myslet. Proto dobře vybírejte, do čeho se pustíte. Pokud si vyberete obor, který je v souladu s vašimi životními hodnotami a baví vás, dokážete snáze udržet pozornost a výdej energie bude pocitově nižší. Zamyslete se nad tím, jak se cítíte, když děláte něco, co vás baví. Uběhne několik hodin, vy si toho ani nevšimnete a pokračujete dál. Porovnejte to s aktivitou, která vás nebaví nebo jste ji dostali příkazem. V takovém případě už po deseti minutách myslíte na něco jiného a hledáte výmluvu, abyste se mohli pustit do jiné činnosti. Úplně stejně to funguje v případě podnikání. Zvažujte proto **vnitřní motivaci** jako významný faktor při rozhodování, do jakého podnikání se pustíte.

Příklad

Co bychom měli zvážit při výběru podnikání:

- Jaké jsou naše znalosti, zkušenosti a dovednosti? V čem jsme dobří?
- Kolik času chceme podnikání věnovat?
- Jaké jsou naše náklady ušlé příležitosti? Co budeme dělat, když se do podnikání nepustíme, a jak v takovém případě bude vypadat náš život?
- Co od podnikání očekáváme? Proč se do něj pouštíme?

Podnikání znamená **naplňování vize budoucnosti**. Jako zakladatelé si představíme svět, ve kterém chceme žít, a snažíme se ho podnikáním zhmotnit. Podnikání je specifické tím, že v rámci realizace této vize vzniká ekonomická hodnota pro ty, kdo se na jejím naplňování podílejí. Můžeme konstatovat, že podnikání je vytváření hodnoty a je **zdrojem finančních prostředků** pro zúčastněné. To je nejčastější hodnota, se kterou se ve spojení s podnikáním setkáváme. V právních a ekonomických definicích je podnikání popsáno jako soustavná činnost, která je provozována samostatně, na vlastní odpovědnost, vlastním jménem, za účelem dosažení zisku.

Když se někdo pustí do podnikání, tak nevytváří jenom ekonomickou hodnotu. Pro něho samotného to je seberealizace. Pro zákazníky to je **naplnění potřeb**. Tím, že podnikatel zaměstnává lidi, vytváří hodnotu pro společnost a region. Zaměstnancům dává hodnotu v podobě **životní jistoty**. Jako budoucí podnikatelé byste se měli zamýšlet, jakou hodnotu budete vytvářet pro všechny zainteresované skupiny.

Podnikáním vytváříme hodnotu pro:

- zaměstnance,
- spolumajitele,
- zákazníky,
- společnost,
- region.¹

Sám, nebo s někým?

Celkem záhy bychom se měli rozhodnout, zda se do podnikání pustíme úplně sami nebo zda budeme hledat společníky, kteří do toho půjdou s námi. Obě varianty mají svá pro a proti. Hlavní výhodou **100% vlastnictví** je rychlost rozhodování. V nenadálé situaci se rozhodujeme bez nutnosti konzultovat věc s ostatními vlastníky. Nemusíme dělat kompromisy a něco vysvětlovat. Jsme jediní, kdo sklídí úspěch firmy. Nemusíme se dělit o zisk s dalšími společníky.

Na druhé straně jsme sami také na všechno ostatní. Pocit, že na nás závisí úplně všechno, může být pro někoho tísnivý. Sólo vlastníci častěji podléhají pocitu nenahraditelnosti. Jsou zodpovědní za chod firmy a její úspěch. Mají pocit, že nemohou onemocnět, odjet na dovolenou, že bez nich se firma zastaví. Jejich chování hraničí s workoholismem. Tráví v práci většinu času a nedokážou na ni přestat myslet. To má samozřejmě negativní dopad na jejich osobní život.

V případě, že majitel nedokáže práci delegovat, je kromě časové náročnosti sólo vlastnictví náročné i na psychiku. **Tíže zodpovědnosti leží pouze na jediném vlastníkovi**. Jeho pozice je diametrálně odlišná od zaměstnanců ve firmě. Nemá s kým sdílet svoje pocity

1 Více o problematice podnikání v České republice viz Lukeš, M.: Entrepreneurship Development in the Czech Republic. In Sauka, A., Chepureenko, A.: *Entrepreneurship in Transition Economies: Diversity, Trends, and Perspectives* [online]. Cham: Springer, 2017, s. 209–224. Dostupné z [www: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-57342-7_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-57342-7_12).

a obavy. Nejčastěji se to projeví při velkých strategických rozhodnutích, jako je vstup investora nebo prodej firmy, nemá se s kým poradit a musí se rozhodnout sám.

Dobrou ilustrací výše uvedeného je prodej firmy. Rozhodujeme se, zda předat těžce vybudované dílo někomu jinému a ztratit nad firmou kontrolu. Za prodej získáme významnou finanční částku, která zhodnotí roky těžké dřiny. Ale v tomto rozhodnutí jsme zcela sami. I nejlepší zaměstnanec nás těžko pochopí, protože si nedokáže představit, co to pro nás znamená vnitřně. Neprošel si stejnou cestou a nikdy neměl obdobnou zkušenost. Navíc prodej firmy pro zaměstnance představuje období nejistoty. Jaký bude nový vlastník? Bude se propouštět? Změní se moje role ve firmě? To jsou věci důležité pro management, který zůstává. V takové situaci je pro ně těžké se s námi nezaujatě bavit. Pohledem zvenku se prodej firmy redukuje na pohádkové zbohatnutí majitele.

Rozjezd **podnikání se společníky** má výhodu ve výše popsaném sdílení zodpovědnosti, rozhodnutí a pocitů. Pokud máme jako podnikatel nějaké nedostatky – pro vybraný nápad nám například chybějí znalosti nebo zkušenosti –, můžeme je vyvážit právě s pomocí společníků.

Jestliže máme například ekonomické vzdělání a náš nápad se týká oblasti IT, velké riziko spočívá v neznalosti oboru. Při najímání zaměstnanců nedokážeme posoudit jejich kvalifikaci. Neumíme zhodnotit výstupy jejich práce, protože nerozumíme obsahu. Pokud se rozhodneme IT služby nakupovat mimo firmu (outsourcovat), nacházíme se v podobné situaci. Nedokážeme posoudit, zda jsou termíny dodání a časová náročnost realistické. Navíc software bude fungovat, ale použitá technologie může v budoucnu omezovat růst. To bez odpovídajících znalostí neodhalíme.

Výše uvedená situace je obdobou *principal-agent* problému, který popisuje politická věda a ekonomie. Tento pojem můžeme volně přeložit jako problém zástupce–zastoupený. Podstatou je **nesoulad mezi individuálními zájmy jednotlivých stran**. V manažerské praxi se s ním setkáváme ve firmách, které jsou řízeny profesionálním managementem, ne přímo majiteli. Výkonný ředitel a majitel v jedné osobě se v nějaké chvíli rozhodne pro opuštění exekutivních funkcí. Budování firmy je po mnoha stránkách náročný proces, a proto si chce odpočinout nebo se věnovat jiným aktivitám a ponechat si pouze strategické řízení. V takovém případě přicházejí na scénu profesionální manažeři, kteří firmu přebírají.

Právě zde se rodí případný problém – od určité chvíle tak mají manažeři lepší přístup k informacím než majitel a mohou je využít ve svůj prospěch. To souvisí s osobní motivací. Pro majitele to je nejčastěji dlouhodobý rozvoj firmy a spokojenost zaměstnanců. Pro manažera může být cílem maximalizace zisku za každou cenu, která se odráží v jeho odměnách. Zvláště pokud vnímá danou pozici jako přestupní stanici na pár let nebo je hodnocen pouze podle výše zisku firmy. To může být v konfliktu s dlouhodobou strategií majitele, který preferuje pomalejší růst a spokojenost zákazníků.

Abychom se vyvarovali konfliktu motivace, můžeme **člověka s klíčovým know-how učinit spolumajitelem** a doufat, že si tím zajistíme jeho loajalitu a dlouhodobou spolupráci. Od této chvíle pracuje na svém a jeho cíle se v ideálním případě shodují s našimi. Podíl ve firmě je také skvělou motivací, proč se k nám na začátku přidat a budovat novou firmu. Umožní nám získat odborníky, které bychom normálně nezaplatili. Stejně jako my je i spolumajitel ochoten na začátku pracovat za menší odměnu, než kterou by získal v zaměstnání. Samozřejmě očekává budoucí zhodnocení vloženého úsilí.

Ve chvíli, kdy někomu dáme podíl, jsme na jedné lodi a musíme si pomáhat. V žádném případě to neznamená, že bychom měli na začátku podnikání **bez rozmyslu rozdávat podíly na základním kapitálu**. Příběhy rozhádaných společníků a vytunelované firmy jsou notoricky známé. Asi největším rizikem je případ, kdy někomu dáme podíl a on nepracuje tak, jak jsme očekávali. Nejhorším scénářem pak je situace, kdy naši firmu opustí, ale podíl si ponechá. Rázem máme černého pasažéra, kterého není snadné se zbavit.

Jak tedy někomu dát podíl ve firmě a minimalizovat rizika s tím spojená? V USA se používá takzvaný *vesting*. V principu jde o postupné rozdělování určitého podílu společnosti zaměstnancům. V zámořském podání nejčastěji ve formě **zaměstnaneckých akcií**. Podle odpracované doby zaměstnanci dostávají akcie ve formě bonusů. Existují různé formáty rozdělování akcií, ale všechny mají společný znak postupného navyšování podílu jednotlivých zaměstnanců v závislosti na pozici v organizační struktuře a čase stráveném ve firmě. Důležité je, že zaměstnanec nezískává podíl hned při nástupu, ale je odměněn až po určité době.

V českém podnikatelském prostředí je nejčastější právní formou společnost s ručením omezeným. U ní bychom akcie hledali marně a postup je v porovnání s rozdělováním akcií odlišný. Nejčastěji se pracuje s **obchodní dohodou**, která popisuje, za jakých podmínek klíčový zaměstnanec získá podíl na základním kapitálu. Ten zná podmínky dopředu a je motivován pracovat tak, aby zvyšoval hodnotu firmy.

Rozdělování firemních podílů se liší také v závislosti na typu firmy. Malé společnosti příliš nemění vlastnickou strukturu a zakladatelé jsou nezřídka majiteli po celou dobu existence firmy. Naproti tomu rychle rostoucí technologické firmy – startupy – mění vlastnickou strukturu často. Při rozjezdu do firmy vstupují investoři, kteří financemi a zkušenostmi podporují rozvoj firmy. Za to získávají ve firmě podíl. Zakladatelé, kteří začínají s plným vlastnictvím firmy, končí pouze s částí. Musíme si uvědomit, že při založení má firma nulovou hodnotu, teprve prací a úspěchy se tato hodnota zvyšuje. To znamená, že minoritní podíl původních zakladatelů má nezřídka hodnotu stovek milionů právě díky vloženým prostředkům a znalostem dalších partnerů. Při zvažování rozmělnění podílů je důležitá otázka, zda chceme mít malý koláč celý pro sebe nebo raději část velkého koláče.

Problematika firemních podílů by vydala na samostatnou knihu. Klíčové je **dobře si rozmyslet, komu a jak velký podíl dáváme**. Ve společenské smlouvě je vhodné ošetřit základní scénáře možného vývoje firmy a jeho vliv na podíly společníků. Například když se jeden společník rozhodne odejít a prodat svůj podíl, budou mít zbývající společníci předkupní právo na jeho podíl? Může ho prodat komukoli? Klíčové je najít zkušeného právníka, který s přípravou dokumentace pomůže. Ptejte se po předchozích zakázkách a klientech s obdobnými potřebami. S tím, jak se u nás rozvíjí startupová kultura, získávají právníci zkušenosti s komplikovanými případy rozdělování podílů. Kdykoli zvažujete, že někomu poskytnete podíl, přemýšlejte o tom, **jakou hodnotu za něj získáváte**.

Na otázku, zda se pustit do podnikání sám nebo s někým, neexistuje správná odpověď. Narazíte na podnikatele, kteří po špatných zkušenostech společníky už nikdy nechťejí. Setkáte se však i s firmami, ve kterých se společníci výborně doplňují a po desetiletí tvoří skvělý tým. Záleží na tom, co je pro vás jako člověka důležité. Pro někoho je 100% vlastnictví jasnou volbou. Chce stát za svými rozhodnutími a budovat firmu sám. Pro někoho je to věc prestiže. Když se po letech ohlédne, ví, že firmu vybudoval sám a je celá jeho. Někdo

naopak vnímá podnikání jako cestu, po které nechce jít sám. Chce se o zážitky podělit a bude hledat společníky. Pokud spadáte do druhé skupiny zakladatelů, pak než někoho přiberete do firmy, **musíte si být ztraceně jisti, že mu věříte a chcete s ním pracovat.** Je pravděpodobné, že spolu budete při rozvoji firmy trávit více času než s vlastní rodinou.

Výhody 100% podílu:

- všechn zisk je náš,
- rychlé rozhodování,
- nevznikají konflikty mezi vlastníky,
- musíme mít všechny znalosti a dovednosti nebo je nakupujeme externě (outsourcing) či v platech zaměstnanců.

Nevýhody 100% podílu:

- nemá nás kdo zastoupit,
- nemáme se s kým poradit o strategických rozhodnutích.

Kde hledat spoluzakladatele:

- Rodina a kamarádi – pozor, známe je v jiném kontextu; chodit s někým na pivo a pracovat s ním je velký rozdíl.
- Spolužáci – máme společnou historii, víme, jak pracují a co je pro ně důležité.
- Kolegové z práce – víme, co dokážou a jak fungují pod tlakem.
- Významné osobnosti oboru – můžeme sázet na to, že si nebudou chtít poškodit dobré jméno a budou jednat férově.

Co probrat, než s někým založíme firmu:

- Kolik času společnému podnikání chceme věnovat
V dnešní době je běžné pracovat na více projektech. Rozdílné nasazení je první věc, kde dochází ke konfliktu. Společník workoholik, který ve firmě tráví každou chvíli: „Já tě tu skoro nevidím.“ Druhý společník, pro kterého je rodina důležitější než podnikání: „Já tu do osmi večer sedět nebudu. Chci vidět svoje děti.“ Je dobré si před založením firmy ujasnit, kolik času jsme ochotní danému podnikání věnovat. Předcházíme tím nepříjemným překvapením.
- Náš vztah k riziku
Pro někoho není problém vzít si úvěr na dům a podepsat směnku na několik milionů. Někdo si naopak nechce půjčit ani korunu.
- Jaké máme s firmou ambice
Chceme mít velkou firmu s globální působností, nebo malou firmu lokálního významu? Budujeme firmu s dlouhodobou vizí a chceme ji předat dětem, nebo je naším záměrem firmu po několika letech tvrdé dřiny prodat? Ambice, s jakou do podnikání vstupujeme, ovlivňuje všechna strategická rozhodování. Pokud se v záměru lišíme od společníků, znamená to drímající konflikt.

Je jasné, že názory na výše uvedené oblasti se v průběhu života mohou měnit, přesto je dobré se o nich před založením firmy bavit. Dozvíme se, jak náš budoucí společník přemýšlí a co je pro něj důležité. Chceme ho co nejvíce poznat a porozumět jeho způsobu myšlení.

Výše uvedená témata jsou vhodná k proniknutí pod povrch běžných provozních rozhovorů.

Mohlo by se zdát, že máme tedy hledat lidi podobné, jako jsme my sami. Tak to ale není. Měli bychom hledat lidi, se kterými máme **podobné hodnoty a shodneme se v klíčových strategických otázkách**. Co se týče charakteru a dovedností, je rozmanitost přínosná. Pokud jsme introverti s technickým vzděláním, bude pro nás největším přínosem extrovertní obchodník. Rozmanitost společníků nenásilně nastavuje kompetence a role ve firmě. Máme větší jistotu, že si „nepolezeme do zelí“. Pokud si firmu založí dva absolventi marketingu s velkým egem, hrozí, že se při nejbližší příležitosti pohádají o to, jak nejlépe propagovat svůj produkt, a podvědomě se budou přít o pozici generálního ředitele.

Menší firmu založíme bez problémů sami, ale pokud se chceme pustit do odvážného projektu s komplexním produktem a celosvětovým významem, zřídka to zvládneme jako jediný vlastník. Přestože firmy vlastněné jedním člověkem dominují, ve srovnání s devadesátými lety vzniká více firem založených týmem zakladatelů.

V této kapitole jsme záměrně opomenuli **podnikání osob samostatně výdělečně činných (OSVČ)**. V takovém případě totiž společníky řešit nemusíme, jsme v tom sami a ručíme celým svým majetkem. Podnikání na volné noze, známé také pod anglickým termínem *freelancing*, je i u nás stále populárnější. Specifikům podnikání na volné noze se systematicky věnuje Robert Vlach – podnikatelský konzultant a zakladatel portálu navolnenoze.cz.