

1. KNIHA PRO  
FREELANCERY  
V ČEŠTINĚ

# Na volné noze

Robert Vlach

Podnikejte jako profesionálové



Jan Melvil  
publishing

## NA VOLNÉ NOZE

*Podnikejte jako profesionálové*

Robert Vlach

V edici Pod povrchem vydalo nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2017. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Odpovědný redaktor Vendula Kůrková

Hlavní oponenti Tomáš Baránek, Michal Kašpárek

Redakční spolupráce Gabriela Otteová

Sazba a grafická úprava David Dvořák

Obálka Pavel Junk

Ilustrace Miroslav Szkandera

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2017

melvil.cz

mitvsehotovo.cz

Vydáno s podporou portálu nezávislých profesionálů Na volné noze  
navolnenoze.cz

Výsledky průzkumu citovaného v knize:  
navolnenoze.cz/blog/vysledky

Chyby a připomínky: [melvil.cz/erratum](http://melvil.cz/erratum)

Pochvaly a recenze: [melvil.cz/kniha-na-volne-noze](http://melvil.cz/kniha-na-volne-noze)  
nebo [libisemi@melvil.cz](mailto:libisemi@melvil.cz)

Diskutujte o knize s hashtagem #navolnenoze

Zpětná vazba autorovi: [kniha@vla.ch](mailto:kniha@vla.ch)

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-015-6

Tuto knihu věnuji mé milé Lence a našemu synovi Richardovi – nikoli z otcovského sentimentu, ale proto, že pokud jednou sám vykročí na volnou nohu, odvěké principy úspěšného podnikání budou stále stejné.

Rád bych také poděkoval mým skvělým oponentům, kteří mi pomohli dotáhnout knihu do výsledné podoby:  
Michal Kašpárek, Tomáš Baránek, Daniel Gladiš, Vendula Kůrková, Michal Hanych, Pavel Minář, Jakub Vrána, Dušan Janovský, Adam Zbiejczuk, Jan Řezáč, Dan Šácha, Mira Vlach, Petr Koubský a Dan Morávek věnovali dohromady desítky hodin pitvání mého rukopisu a korigování mých opomenutí či chyb.

Milí přátelé, děkuji vřele za vaši pomoc!

# OBSAH

Dá se podnikání naučit? 9

## 1 / Podnikání

Nezávislí profesionálové 23

*Co znamená podnikat na volné noze?*

Tržní postavení 62

*Čím je podnikání freelancerů zvláštní?*

Dobré jméno 92

*Proč je reputace tak důležitá?*

## 2 / Profesionál

Klady a zápory 129

*Co přináší život na volné noze?*

Předpoklady úspěchu 154

*Co ovlivňuje úspěšnost profesionála?*

Podnikatelský záměr 204

*Na čem stavět profesní a kariérní strategii?*

## 3 / Know-how

Osobní produktivita 255

*Jak stihnout všechno včas a v pohodě?*

Profesionální IT 303

*Jak mít data v bezpečí a které aplikace použít?*

Týmová spolupráce <i>Jak delegovat a sdílet práci se správnými lidmi?</i>	349
Portfolio klientů <i>Jak pečovat o klienty a budovat svou klientelu?</i>	395
Cenotvorba <i>Kolik si mám říkat za práci?</i>	427
Vyjednávání zakázky <i>Jak vést co nejlépe obchodní jednání?</i>	509
Jištění pohledávek <i>Dá se nějak vyzrát na neplatiče?</i>	561
Web, blog a sociální sítě <i>Jak plně využít potenciál internetu?</i>	586
Freelance marketing <i>Které formy sebepropagace zvolit?</i>	641
Finance a prevence rizik <i>Jak se připravit na nejhorší?</i>	701
Sólování <i>Kde leží hranice profesního růstu?</i>	735
Doporučená literatura	747
Rejstřík	751



# DÁ SE PODNIKÁNÍ NAUČIT?

Skvělá otázka! Možná jste tuto knihu vzali do ruky náhodou, v knihkupectví, v kavárně nebo na návštěvě u přátel, a zasloužíte si jasnou odpověď. Vlastně to jsou hned tři otázky v jedné:

*Dá se podnikání naučit?*

*Pokud ano, tak jak?*

*A jsem já ten pravý, kdo vás to má učit?*

Dovolte mi je zodpovědět postupně, jednu po druhé.

## ► Podnikání se naučit dá a zvládnete to i vy

Není to otázka štěstí ani vrozeného nadání, ale osvojená dovednost, nebo přesněji soubor dovedností, které při plném zvládnutí vedou k udržitelné prosperitě a zisku.

Přitom není podstatné, jestli už nějakou dobu podnikáte a nedaří se vám, anebo o své kariérní budoucnosti teprve uvažujete. Učíme se všichni.

Na volnou nohu můžete vykročit kdykoli, třeba i ze dne na den, ale naučit se podnikat trvá roky. Můžete být špičkovým odborníkem, a přesto průměrným podnikatelem, který dělá i po letech velké chyby. Učení se novým dovednostem má proto smysl, i když jste na volné noze už více než sedmnáct let, jako já.

## ► Bojíte se, že podnikání není nic pro vás?

Rozumím vám lépe, než si myslíte. Sám jsem totiž roky věřil tomu, že na podnikání nejsem stavěný.

Psal se rok 1991 a mně bylo dvanáct, když mí rodiče začali se dvěma dalšími společníky podnikat. Před sametovou revolucí pracovali v hotelových službách, ale po převratu se rozhodli pro obor pekařství, přestože s ním neměli žádné zkušenosti. Vedla je k tomu konzervativní úvaha, že ať už se bude demokratické Československo ubírat kamkoli, chléb jedí všichni a prodávat se bude vždycky. V tom měli zajisté pravdu.

Podcenili však kapitálovou náročnost a relativně malou ziskovost odvětví. Do privatizace zavedené pekárny se zastaralými stroji jít nechtěli, proto se rozhodli budovat firmu od základů. Nakoupili nové drahé pece z Francie na úvěr a zaručili se za ně celým svým majetkem.

Pečivo ale museli nakonec dodávat na trh, který byl po hubených letech reálného socialismu zvyklý na levné nekvalitní potraviny s nízkou ziskovou marží. A jakmile jednou zatopili v peci, nebylo už cesty zpět.

*Pekařina, to je dřina*, praví lidové rčení a mí rodiče se o tom měli záhy sami přesvědčit. Táta chodil do práce na pátou, aby bylo ráno na pultech pečivo krásně voňavé, křupavé a čerstvé. Obchody měla na starosti máma a výsledkem bylo, že během prvních deseti let podnikání jsme je doma s bráchou moc neviděli. Tak velký kus života museli oba firmě obětovat, aby vysoká investice nepřišla vniveč.

Jejich podnikatelské dobrodružství má šťastný konec. Pece (na rozdíl od těch vysokých) nevyhasly, firma peče na Ostravsku dodnes a dává obživu desítkám zaměstnanců.

Ve mně však zanechaly podnikatelské začátky rodičů silnou pachuč. Když jsem na vlastní oči viděl, kolik času, starostí, práce po nocích, o víkendech i svátcích podnikání obnáší, zařekl jsem se, že *nikdy nebudu podnikat*.

Jako kluk jsem měl spoustu snů a tvůrčích ambicí. Přišlo mi bláhové obětovat roky života stresující práci jen pro zajištění obživy. V odmítavém postoji mě utvrdila i ekonomka, kterou jsem studoval. Na svou dobu to byla výtečná škola, ale v jejích osnovách přebýval podnikový duch: konvenční management a podniková ekonomika, účetnictví, skladové hospodářství a mezinárodní obchod, včetně takových specialit, jako je užití konosamentů – schválně si tipněte, co to je.\*

\* Wikipedie praví, že konosament neboli *náložný list* je cenný papír a dopravní dokument, používaný při přepravě nákladu po moři. Pro nás suchozemce náramně praktická věc!

Přestože šlo v podstatě o podnikatelskou akademii, její zaměření bylo zcela firemní a jako takové odpovídalo přístupu mých rodičů. Kdepak volná noha! Vlivy rodiny a školy mě svedly k neúplné, a tedy mylné představě o podnikání, která vyústila až k odporu se jím dále zabývat.

V té době jsem si ještě neuvědomoval, že různých přístupů k podnikání je nepřeberné množství a snad každý člověk si může najít takový, který mu bude vyhovovat. Podnikání se mi zkrátka zprotivilo a trvalo mi pak řadu let, než jsem se těch předsudků zbavil.

Byla to moje první zelenáčská chyba. Zobecnil jsem si nahodilá pozorování a útržkovité informace do povrchní představy o tom, co podnikání je, či není. A vlastní blbostí jsem pak došel k závěru, že to není má cesta. Dělat nad podnikáním rychlé soudy je tak snadné...

Takže až uvidíte někoho podnikat a řeknete si, podobně jako kdysi já, že tohle není nic pro vás, že tohle byste nikdy nesvedli, nechtěli, nedokázali, ponechte dveře *jinému* podnikání otevřené. Nikdy nevíte, kdy to na vás přijde. Žádný člověk není k podnikání předurčen a vede k němu nespočet cest, včetně té vaší. A ta vám pak nedá spát, dokud se po ní nevydáte.

## ► Podnikání nezávislých profesionálů

Vlastní zkušenost mě tedy naučila nehovořit a nepřemýšlet o podnikání příliš obecně a teoreticky. Vždy si kladu otázku: *O jakém byznysu je řeč?* Bavíme se o určitém přístupu k podnikání? O konkrétní profesi? O podnikání určité osoby? To je velmi klíčová výchozí otázka, na kterou musí navazovat vše ostatní. Zde je tedy přesná odpověď:

*Tato kniha je o podnikání nezávislých profesionálů na volné noze (anglicky freelancerů).*

Nezávislí profesionálové obvykle vykonávají konkrétní profesi či řemeslo. Jinými slovy, jde o profesionály s veřejně deklarovanou odborností a na tu si je pak jako zákazníci najímáme.

Tvrdím-li, že se podnikání naučit dá, říkám to proto, že jsem k němu desítky profesionálů během uplynulé dekády skutečně přivedl a tuto dovednost jim předal, ať už jako jejich poradce, či mentor. Stovky dalších profesionálů jsem pak buď přímo školil, anebo s nimi debatoval o tom, jak se podnikat učili oni sami, co jim nejvíc pomohlo a jaké překážky

museli zdolat. Viděl jsem profesní vzestupy i pády a také kroky či chyby, které k nim přímo vedly.

Nabídnou vám tedy to nejlepší ze zkušeností mnoha set lidí z desítek oborů. Nemohu poskytnout jednoduchý návod na úspěšné podnikání *krok za krokem*, protože nic takového v proměnlivém světě byznysu neexistuje. Raději vám ukážu, jak přemýšlejí úspěšní freelanceri o svém podnikání a jaké uplatňují strategie, aby bylo úspěšné i za deset nebo dvacet let. A lákavých pastí a slepých uliček si cestou ukážeme tolik, že než dojdeme na konec, budete je umět rozeznat už z dálky. Po vzoru zkušených vás naučím úspěch stopovat, obklíčit, ulovit a nakonec přinést domů s vítězným pokřikem.

Těž se dozvíte, jak fungují pomalé strategie úspěchu. V dnešním uspěchaném světě mohou někomu připadat zoufale zdlouhavé a neefektivní, ale věřte mi, opak je pravdou. Být pro své kolegy a zákazníky opěrným bodem a spolehlivou jistotou vás na trhu nevyhnutelně obrovsky zvýhodní. Ale jako byznys to bude fungovat jen tehdy, dokážete-li onu výhodu zúročit.

## ► Podnikání je řešení problémů

Učit se podnikat je podobné jako učit se umění, vědě nebo novému jazyku. Na začátku jsou základní znalosti a postupy, ale ty samy o sobě nestačí.

Učit se podnikat neznamená jen pobrat nějaké základy a sbohem! Vědomosti časem zastarají a jediné, co přetrvá, je podnikatelský duch a zkušenosti – osvojená dovednost a schopnost řešit nové problémy. Tu nabýváme převážně nepřímou: z praxe, od zkušenějších kolegů, z literatury apod. Jde o složitý proces, který nás postupně vede k hlubšímu porozumění tomu, co je nepostradatelné a čím se třeba lišíme od všech ostatních.

Podobně pestrá je i tato kniha. Podělím se s vámi nejen o aktuální know-how a praxí prověřené postupy, ale také o desítky příběhů, tipů, knih a užitečných postřehů. Postupně vám představím základní ideje a hodnoty, které praví profesionálové vyznávají a sdílejí.

Jak vidíte, nemám ambice psát učebnici ani univerzální návod, na to je podnikání až moc různorodé. Raději se pokusím vést s vámi rozumný dialog.

Popíšu klady a zápory jednotlivých přístupů, přičemž závěry mnohdy ponechám na vás. Tedy s výjimkou závěrů jednoznačných, které shrnu a odůvodním. Jsou to body, v nichž se většina zkušených freelancerů shoduje, a ani já nevidím důvod o nich polemizovat.

Mnoho otázek ovšem zůstává otevřených, názory na ně se vyvíjejí a různí. Například: *Je rozumné být na volné noze ve dvou a více oborech? Jak využívat profily na sociálních sítích v podnikání? Mají se doporučení odměňovat dárkem či provizí?*

Tyto a podobné otázky zůstávají bez definitivní odpovědi, ale sami si na ně odpověď dát můžete. Mým úkolem je usnadnit vám to, jak nejvíce to půjde, a podpořit váš proces učení řešením drobných problémů. Mnohdy jsou klady a zápory na miskách vah vyvážené a volby, které činíte, dotvářejí vaši podnikatelskou osobnost.

## ► Miluj, co děláš

Práce na volné noze je ryze pragmatická činnost, jejímž cílem je zejména vaše dlouhodobá prosperita a obživa, proto se budu odvolávat především na váš rozum.

Emoce jsou také důležité, ale raději zůstanu v tomto ohledu neutrální. Kdybych vás přespříliš nadchl a zamlčel stinné stránky, možná byste se vrhli do vln podnikání střemhlav bez plavecké přípravy. A kdybych vás naopak strašil v každé kapitole rádoby poučnými příběhy tonoucích volnonožců, možná byste nezačali plavat vůbec. Kdepak, nechci vás příliš motivovat ani odrazovat, to ostatně dělají ochotně jiní.

Nemohu ovšem bagatelizovat význam emocí, nadšením začátečníků počínaje a uspokojením z poctivě odvedené práce konče.

Posedlost vlastním oborem či řemeslem je přirozenou součástí profesionální práce a jen těžko narazíte na špičkového experta, který není aspoň občas tak trochu blázen do toho, co dělá.

Pocity, sny a náhlá vnuknutí nám dovolují pracovat celou bytostí a neopustit úkol dříve, než jej dotáhneme k dokonalosti. Toho všeho jsem si plně vědom, takže pokud zde apeluji na váš rozum, počítám s tím, že vaše pocity jej budou někdy vést a jindy následovat.

Jak vidíte, nejsem stoupcem zásady *dělej, co miluješ*, a později vám pečlivě zdůvodním proč. *Miluj, co děláš* zní mým uším o poznání lépe.

## ● Tři roviny podnikání

Podnikání nezávislých profesionálů můžeme rozdělit do tří hlavních rovin: 1. odbornost (to chtějí klienti), 2. daňová a jiná administrativa (to chce stát) a 3. vlastní podnikání, které zahrnuje vše ostatní včetně toho, co chcete vy (výdělek, stabilitu, časovou flexibilitu, uspokojení z práce aj.). V této knize se budeme věnovat pouze třetí, podnikatelské oblasti, ale na řadě míst se dotkneme i prvních dvou:

1. *Odbornost* je klíčovou složkou profesního podnikání, nicméně každý jsme odborníkem ve své profesi a musíme znát její specifika. Někdo tlumočí, jiný dělá instalatéra, a nebudeme zde rozebírat, jak se tlumočí konference nebo spravuje pračka. Odbornost je zkratka vaše doména a do ní vám nemohu zasahovat. Smutné je, že mnohé školy připravují své absolventy výborně po té profesní stránce, ale nikdo jim za celou dobu studia neporadí, jak v daném oboru podnikat. Nasměruji vás tedy, kde můžete podnikatelské know-how týkající se výhradně vaší profese získat a jak je zkombinovat s tím, co se dozvíte o podnikání obecně.
2. *Administrativa*, zejména ta daňově-účetní, je zase odvislá od formy podnikání. Kdo je na volné noze jako živnostník, ten má vůči státu a jeho institucím jiné povinnosti než ten, kdo podniká na malé eseróčko bez zaměstnanců. A jiné problémy zase řeší maminka, která si jen přivydělává při rodičovské na dohodu jako virtuální asistentka. Nebudu zde líčit, jak se dělá účetnictví, kde se podává kontrolní hlášení DPH, co musí podle zákona obsahovat smlouva, kolik hygienických norem má splňovat nově otevřená kavárna a jaké jsou nesčetné zákonné povinnosti pro ten či onen byznys. Tyto náležitosti se neustále mění a kniha by zastarala dřív, než by se dostala do tisku. Zároveň jsou ale přesně dané, proto vám poradím, kde si potřebné informace obstarat v aktuální podobě, a doporučím rovněž webové stránky, aplikace a postupy, které vám usnadní fakturaci, správu financí, přípravu smluv apod. Navrhnou vám také daně, účty či právo přenechat specialistům. Není to nákladné ani složité, dělá to čím dál tím více freelancerů a je to podle mne správné rozhodnutí. Jde o komplexní

odbornou problematiku a změny v ní jsou natolik časté, že jejich sledování a řádné studium by vás stálo hodně času, který můžete efektivněji strávit tím, co vás živí a baví. Zejména bez ekonomického a právního minima je vedení složitější agendy svépomocí rizikem. Dám vám proto jasná doporučení, jak se s ní vypořádat se ctí a v pohodě.

3. *Podnikání* je onou zbývající třetí rovinou, které se budeme věnovat naplno. Postavíme si pevné základy a na ně položíme klíčové podnikatelské dovednosti, jako je osobní produktivita, cenotvorba, marketing, vyjednávání či finanční sebeřízení. Tuto stabilní hrubou konstrukci pak můžete dále libovolně uzpůsobovat svým potřebám. V každé kapitole popíšu nejlepší osvědčené praktiky, jakož i pokročilé postupy a strategie pro zkušenější profesionály. Zmíním i užívané zkratky a vychytávky, které vám ušetří hodiny a dny práce.

### ➤ Základní i pokročilé know-how

Jako freelanceři jsme v první řadě odborníci a až poté podnikatelé. To, jak dlouho na volné noze jsme, samo o sobě nevyovídá o našich podnikatelských schopnostech. Proto je tato kniha určena všem nezávislým profesionálům, bez rozdílu délky praxe či podnikání.

Pokud jste na volné noze už dlouho, můžete ke čtení přistoupit jako k auditu – vyzobat užitečné tipy a novinky, zakreslit bílá místa, odfajfkovat, co máte splněno, a napravit chyby. Nějaké se vždycky najdou.

Neméně přínosná snad bude kniha i pro ty, kteří teprve uvažují, jakým směrem se kariérně vydat. Přinejmenším získáte realistickou představu, co volná noha do života přináší a co odnáší (i co to všechno obnáší).

A konečně, řídíte-li firmu nebo větší projekt a často najímáte externě freelancery, můžete tuto knihu číst i jako manuál pro zjednodušení spolupráce a hlubší pochopení jejich potřeb.

Žádná kniha pochopitelně nemůže být univerzálně platná pro všechny obory, pro všechny tržní niky a pro všechny osobité přístupy k podnikání či práci, a že jich je! V textu to řeším tak, že se příkláním a více přihlížím k postupům, příkladům a profesím, které jsou mezi freelancery nejvíce zastoupeny.

Proto je kniha psána více pro služby než výrobu či obchod, více pro Česko než pro svět a více pro freelancery, kteří mají nějaké klienty a podnikání jako hlavní zdroj obživy. Ale nemusíte mít obavy, hlavní principy jsou platné pro všechny a většina knihy se na vaše konkrétní podnikání vztahovat bude. Ten zbytek si budete muset chytře přizpůsobit, anebo přeskočit.

Také se předem omlouvám za převažující formulace v mužském rodě. Jsem zvyklý takto psát a přijde mi to čtivější než nahodile střídat rody či uvádět oba zároveň. V žádném případě to ale neznamená, že bych považoval podnikání žen za druhořadé, naopak. Většinu mé vlastní klientely tvoří podnikatelky a mám také obrovský respekt k maminkám, které se rozhodly podnikat na vlastní pěst vedle náročné péče o rodinu. Smekám před nimi, ale zároveň jsem přesvědčen, že hlavní principy úspěšnosti podnikání se nijak zásadně neliší v závislosti na pohlaví. Zákazník očekává v obou případech stejnou kvalitu, spolehlivost či odbornost.

### ► **Kdo jsem já, abych vám říkal, jak máte podnikat?**

Na volné noze jsem od roku 1999. Začínal jsem ve Španělsku jako kontraktor v oboru vývoje webových služeb. Byly to průkopnické časy pro online podnikání, ještě před splasknutím internetové bubliny, a tato práce mě na pár let zcela pohltila.

S tím, jak jsem sbíral zkušenosti a překonával nástrahy života na volné noze, se těžiště mých zájmů přesouvalo více k podpoře kamarádů volno-nožců. V letech 2001 až 2004 jsem provozoval pár menších webových stránek, které propagovaly jejich služby a měly velký ohlas.

Neustále mi pak volali a psali jejich známí, že by se chtěli také přidat. Pár let jsem odolával, ale nakonec mě to přimělo k zásadnímu kariérnímu rozhodnutí začít se věnovat podpoře freelancerů naplno.

V roce 2005 jsem založil portál [www.navolnenoze.cz](http://www.navolnenoze.cz) coby historicky první českou službu zaměřenou výhradně na podporu podnikání nezávislých profesionálů. Být na volné noze tehdy ještě nebylo ani trochu cool. Bavilo mě hlavně to, že se po dřevních dobách online podnikání mohu věnovat další průkopnické oblasti a pomáhat lidem, které jsem znal většinou osobně.

Od pomoci kolegům byl už jen krůček k podnikatelskému poradenství, které je dnes mou hlavní specializací. Prošel jsem desítkami projektů a mám za sebou přes 300 poradenských případů – od běžných

živnostníků, přes technologické startupy, top experty a manažery odcházející z korporací na volnou nohu, až po malé a střední firmy.

Jako poradce musím plynule přepínat mezi světy OSVČ a firem, což mi umožňuje vnímat svět podnikání komplexně v širokých souvislostech. Tuto perspektivu se budu snažit sdílet i zde, ať už prostřednictvím pozoruhodných příběhů mých klientů (pokud jsem dostal svolení se o ně s vámi podělit), nebo shrnutím vlastních zkušeností s poradenským podnikáním.

Součástí portálu Na volné noze byl od začátku placený katalog profesionálů a blog, který každoročně přitáhne přes čtvrt milionu online čtenářů. Celý archiv blogu jsem znovu prošel a to nejlepší z něj v aktualizované a přepracované podobě přináším v této knize, včetně citací článků jiných autorů. Denně také publikujeme novinky pro padesát tisíc lidí, kteří nás sledují prostřednictvím newsletteru a sociálních sítí, a ty nejlepší vydané tipy uvádím i zde.

Také už deset let pořádáme školení podnikání na volné noze, která vždy vedu já osobně pro zhruba dva tucty účastníků z různých oborů. Mým osobním rekordem je ale dvoudenní školení pro stovku účastníků na jaře 2014 v Praze. Přes drobné změny formátu se jedná stále o jeden a tentýž kurz, který průběžně aktualizuji a vylepšuji. Celkově jsem už proškolil necelou tisícovku freelancerů, proto mám přehled, jaké problémy se řeší v tom či onom oboru.

Na školení vedle sebe zasednou experti, kteří jsou na volné noze pětadvacet let, i nadšení studenti, kteří sotva začali. Přitom je pozoruhodné, kolik toho mají v podnikatelské (nikoli odborné) rovině společného. Freelancing se dynamicky vyvíjí, stejně jako podpůrné technologie, a zanedbat pět nebo více let sebezvdělávání tak znamená téměř totéž jako začínat znovu.

Zkušenosti ze školení mne nakonec dovedly až k sepsání této knihy. Témata jsou stejná, ale rozdíl je v tom, že živé školení je interaktivní a až třetinu času věnuji diskusím a dotazům, kdežto na papíře vedu pomyslný dialog jen s vámi a do mnohem větší hloubky.

Základní osnova knihy je tedy totožná jako u školení. Vychází z mého poznání, co mé posluchače nejvíc trápí a jaká forma podání je pro ně nejlépe stravitelná.

Za ty roky jsem školil jaderné fyziky, introvertní ajťáky, extravagantní umělce i obyčejné hospodské, kteří sice neměli až tak vzletný zájem, ale zato příznačný tah na korunu:

*„Jak zdražuju? Tož čekám, až zas v Blesku napíšou, že pivo podraží o 50 halířů. Před štampastama pak naoko hudruju na drabotu, ale püllitr jim zdražím o celou korunu.“*

Díky konfrontaci s názory účastníků mých školení, přednášek či debat jsem vychytil desítky nepřesností a chyb ve vlastním myšlení, zejména když sklouzlo k nemístnému zobecňování. Netvrdím, že tato kniha neobsahuje žádné omyly, to samozřejmě zaručit nelze. Prohlašuji však, že za posledních deset let jsem udělal maximum pro to, abych své omyly napravil poměřováním se všemi dostupnými zdroji a protinázory zkušených freelancerů.

V roce 2015 jsme uspořádali dosud největší průzkum podnikání na volné noze v Česku. Zapojilo se do něj na 2 300 respondentů, výsledky na adrese [navolnenoze.cz/blog/vysledky](http://navolnenoze.cz/blog/vysledky) jsou velmi poučné a rozhodně doporučuji obětovat dvacet minut času jejich prostudování. V této knize se k výsledkům našeho průzkumu opakovaně vracím a částečně z něj i vycházím.

Podobné průzkumy a studie, zejména ty zahraniční, jsou dalším opravným prostředkem, který mi pomáhá lépe chápat tuto rozsáhlou problematiku a srovnat rozdíly mezi terénní praxí a statistickým pohledem. Raději však budu přibližně správný v reálném světě, nežli statisticky přesný s vágní definicí volné nohy. Jak uvidíte, definice freelancingu je neřešitelný problém, a proto je pro mě každodenní podnikatelská praxe a to, co vidím u běžných freelancerů, důležitější než ta či ona statistika, jakkoli je zajímavá a přínosná.

Velký význam přiřkládám odborné literatuře pro podnikatele. Zásadní knihy zde shrnuji a na další vás odkážu pro navazující samostudium. Až na výjimky nejde o tituly týkající se výhradně freelancingu, ale spíše různých podoborů, jako je například vyjednávání, osobní produktivita, procesní checklisty, podnikatelský minimalismus, kritické myšlení, etika apod.

Nechci vás nicméně zahltit knižními tipy, takže uvedu opravdu jen ty hlavní a zbylé najdete na mém čtenářském blogu [Coctu.cz](http://Coctu.cz) – od roku 2009 jsem na něm publikoval přes 300 knižních minirecenzí, včetně beletrie a jiných žánrů, a neustále přidávám další.

Snaha o začlenění co největší sumy vědomostí, statistik, knih a zkušeností jiných profesionálů do mých vlastních postojů a závěrů vyústila v roce 2012 do založení prvního freelance think-tanku v Evropě pro

členy Na volné noze, který se schází čtyřikrát ročně v Praze, Brně a Ostravě. Setkání jsou neveřejná a mají formu moderované diskuse na dané téma.

Vedle vlastního podnikání a poradenství je pro mne think-tank zdrojem nejsilnějších podnětů k zamyšlení a dalšímu růstu. Uzavřenost setkání nahrává hlubší diskusi a bavíme se velmi otevřeně o svých úspěších i selháních. Jak vidíte, i v éře moderních technologií stále věřím v sílu dialogu tváří v tvář a jeho schopnost sdílet nesdělitelné nebo to, o čem se veřejně nemluví. Se stejným záměrem pořádáme pro naše členy srazy, networkingy atd.

Nejnovějším projektem je náš YouTube videoblog [www.navolnenoze.tv](http://www.navolnenoze.tv) s desítkami rozhovorů na téma *Jak podnikají profesionálové*. Mým cílem je vyzpovídat před kamerou současnou generaci českých freelancerů a přizvat i další hostující moderátory s unikátní expertizou či okruhem profesních známostí. Rozhodně vám doporučuji některé rozhovory zhlédnout a získáte okamžitě představu, o jakém typu lidí a profesionálů zde bude řeč.

V neposlední řadě pravidelně píšu a mluvím o podnikání do médií. Beru to jako součást osvěty, která napomáhá vytváření věrného obrazu freelancerů v očích veřejnosti.

Nesnažím se freelancing lakovat narůžovo. Jde mi zejména o to, aby měl běžný divák či čtenář realistickou představu, co všechno taková práce obnáší a jak těžký chlebiček někdy volnonožci mají. Běžně také do médií, projektů či konferencí doporučujeme renomované nezávislé experty. Máme vlastní databázi kontaktů, kterou udržujeme a procházíme, když je třeba doporučit správného člověka pro danou věc.

Podrobnější informace o mně a mé práci najdete na mé webové prezentaci [RobertVlach.cz](http://RobertVlach.cz). Nenechte se však příliš ovlivnit vahou mé domnělé autority. I já chybuji a mýlím se. Přesvědčit by vás měla pouze čistá váha mých argumentů a vaše vlastní zkušenost. Podnikání je svobodné umění, všichni jsme aktéry na volném trhu a v této základní rovině jsme si rovni – bez ohledu na délku praxe, výši příjmu nebo počet titulů za jménem.

Ani já sám při posuzování nové strategie či záměru nehledím na hvězdnou auru či autoritu jejího navrhovatele. Zajímají mě především výsledky, a jak se daný přístup dokáže prosadit v nelibostném a často již nasyceném tržním prostředí. Věřit nebo tušit nestačí, a proto je

mi podezřelé, pokud někdo přespříliš vyzdvihuje své historické zásluhy či úspěchy na úkor jasné a logické argumentace, kterou mohu sledovat a posoudit vlastním rozumem.

Tentýž přísný metr očekávám i od vás čtenářů. Svět podnikání je dost riskantní na to, abyste nekriticky přijímali cokoli, touto knihou počínaje.

Jsem nicméně rád, pokud jsem získal vaši důvěru do té míry, abychom mohli společně vést na stránkách této knihy dialog. Předložil jsem vám své zdůvodnění, že podnikání se naučit dá, že existují cesty, jak to zvládnout, a že jednu z těchto cest jsem snad dostatečně prošlapal na to, abych vám pomohl najít tu vaši. Záměr napsat první českou knihu o podnikání na volné noze jsem měl od roku 2010, ale až nyní se mi to podařilo. Věřím, že odklad měl smysl a kniha přichází pro vás i pro mne v pravý čas. Jste připraveni vyrazit?





## NEZÁVISLÍ PROFESIONÁLOVÉ

Co znamená podnikat  
na volné noze?

Když se řekne nezávislý profesionál, kdo nebo co se vám vybaví?

Jako malý kluk jsem miloval dva literární hrdiny: Sherlocka Holmese a Jamese Herriota, yorkshirského zvěrolékaře, který se svým příručním kufříkem objížděl klienty v místní vrchovině a prožíval s nimi různé příhody. Oba byli svými pány a to mi nesmírně imponovalo. Chtěl jsem být nezávislý a svobodný jako oni. Práce mých snů!

Teprve nedávno jsem si s jistým překvapením uvědomil, že se mi oba sny splnily: vždyť Sherlock byl *detektivní poradce* (profese, kterou si vymyslel), a pokud jde o Herriota veterináře, část mé klientely se nachází v beskydských horách.

Podobně jako Herriot i já nastartuji jednou za pár týdnů auto a vyrazím křivolakými horskými silnicemi po návštěvách. I já mám tašku, ale namísto veterinárního náčiní je v ní notebook a nepomáhám zvířatům, ale spíš malým byznysům a firmám. A stejně jako v Herriotových dobrodružstvích i já potkávám velmi svérázné a odhodlané horaly – lidi, jako je přírodní stavitel Jakub Gajda, který natáčí videoblog Přírodní bydlení, nebo Zuzana Bílková, která se stala místní Živnostnicí roku, protože zachránila skomírající výrobu vlněných příkrývek.

Mé dnešní podnikání se sice klukovskému snu částečně podobá, ale ve skutečnosti je úplně jiné. Představa je výchozí bod, jakási rozhledna, z níž obhlédneme nové a dosud vzdálené území. A v našem zájmu je, aby představa byla co nejlepší, abychom věděli, co čekat a na co se připravit.

## ● Sny a realita

Věřím, že i když zatím sami nepodnikáte, máte už nějakou představu, co to znamená být na volné noze. Problém však je, že tyto laické představy většinou moc neodpovídají skutečnosti.

Je například velký rozdíl mezi tím, jak se daná práce jeví či podává někde na škole, v knize či televizi, a tím, když ji pak skutečně děláte – když je to váš byznys a jste v tom od rána do večera. Dokonce i pokud znáte nějaké lidi, kteří byli či jsou na volné noze, můžete mít dosti zkreslenou představu, co jejich práce ve skutečnosti obnáší.

Profesionál může pracovat distančně na projektech pro nejnáročnější zahraniční klientelu, denně komunikovat s tuctem spolupracovníků, a přitom nevytáhnout paty z domu, kde mu na klíně přede kočka a děti „vylepšují“ na bílé tabuli poslední verzi projektu. A tohle nikdo zvenčí nevidí.

Romantické představy, předsudky, případně úplná nevědomost či nejistota, co daná práce na volné noze zahrnuje, přitom mohou rozjezd podnikání dost zkomplikovat.

Netýká se to jen podnikání na volné noze. Spousta milovníků dobrého jídla a pití má například sen otevřít si vlastní kavárnu či restauraci, přestože ve skutečnosti jde o tvrdý byznys s nemalými vstupními náklady, kde většina podniků do pěti let zavře. Není divu, že gastro profesionálové se pak zpravidla shodují v tom, že než vyházovat peníze oknem je lepší nejdřív pár měsíců v nějakém zavedeném podniku pracovat a zjistit, o čem to je. Vědí, že zažít na vlastní bolavé nohy, co vždy usměvavá obsluha mlsných foodies reálně obnáší, je nenahraditelná zkušenost:

„Snažte se proniknout do provozu jakýmkoli způsobem. To znamená nechat se zaměstnat. Takových lidí se u nás v bistru zajímá o práci velké množství. Vidím jim to hned na očích, když přijdou. Jsou to lidé absolutně snící, protože vidí jenom tu jednu dvacetinu z hezkého snu, který my servírujeme. Málokdo, nebo skoro nikdo si neumí přestavit tvrdost té práce, která je náročná jak psychicky, tak fyzicky. Je to něco, co dokáže vydržet jenom určitý typ osobností. Doporučila bych jim, aby skutečně někde makali – na směny, vstávali, stáli celý den na nohou – protože tak si uvědomí, jak to je,“ odpovídá na otázku, co by poradila nadšencům, kteří si chtějí otevřít vlastní podnik, Hana Michopulu, zakladatelka prvních farmářských trhů v Česku a úspěšného chlebičkového bistra Sisters v Praze na Dlouhé ulici.

Naše výchozí představa o práci na volné noze nesmí být právě jen takovým krásným snem, který se rozplyne při prvním kontaktu s tržní realitou. Proto začneme definicí nezávislých profesionálů a jejich podnikání na volné noze. Nabudeme tím jistotu, že sdílíme stejnou představu, která má reálnou oporu v praxi. Jako kompas v moři podnikání nás pak bude provázet celou knihou a budeme se k ní vracet zejména tam, kde se cesty podnikání větví.

### ► **Nezávislý profesionál je totéž, co freelancer**

Definici nemůžeme odbýt citací z anglické Wikipedie, která zmiňuje půl tuctu částečně si protirečících zdrojů a mj. říká, že freelancing „*převažuje v hudbě, psaní, herectví, programování, webdesignu, překladatelství a ilustracích*“.

Jediná správná definice freelancingu, kterou bych mohl ocitovat a pokračovat dále, bohužel neexistuje. Ale to nás nemusí až tak znepokojovat. Podíváme se na práci na volné noze z různých stran a pohledů. Fascinují mne svou různorodostí. Každý nahlíží na práci nezávislých profesionálů z jiného úhlu a jejich spojením dojdeme k mnohem plastičtější představě.

Předesílám, že není podstatné, jestli říkáme *nezávislý profesionál*, *volnonožec*, *kontraktor*, anglicky *freelancer* apod. Tyto pojmy se používají v různých souvislostech, ale významově se příliš neliší. Stejně tak můžeme zaměňovat pojmy *freelancing*, *na volné noze*, *osobní* či *profesní podnikání* atp. Stále bude řeč o tomtéž.

Podle jazykové porady Ústavu pro jazyk český AV ČR pochází spojení *na volné noze* z němčiny: „Do češtiny se tento frazém dostal přímým překladem z německého jazyka, kde se ve stejném významu používá spojení *auf freiem Fuß*.“ Stejná je i německá vazba na sloveso být, tedy *auf freiem Fuß sein* – *být na volné noze*. A z téhož zdroje zřejmě pochází i zastaralé spojení *na svobodné noze*.

Výjimečně jsem slyšel i námitku, že slovo *podnikání* nemá příliš dobrý zvuk, a proto by se nemělo ve spojení s prací na volné noze používat. Jelikož se ale většina nezávislých profesionálů za podnikatele považuje a také v angličtině je sousloví *freelance business* běžné, používám volně podle kontextu obě spojení, tedy *práce* i *podnikání na volné noze*. Jak ostatně sami uvidíte, různých novotvarů se kolem volné nohy točí ještě mnohem víc.

## ● Osobnost profesionála splývá s podnikáním

Zopakujme si základní definici, která je docela prostá:

*V samém středu podnikání na volné noze je člověk, nezávislý profesionál, který pracuje na sebe a své jméno. Freelancing je převážně podnikáním odborníků, kteří vykonávají konkrétní profesi či řemeslo. A právě pro tuto odbornost si je zákazníci najímají.*

Podnikání je tedy soustředěno kolem naší osoby. Zatímco majitel společnosti může na svůj byznys pohlížet jakoby zvenčí, na volné noze je podnikání do velké míry naší neoddelitelnou součástí. Firmu lze obvykle zrušit, rozdělit či prodat; je to subjekt oddělený od osoby majitele či majitelů. To na volné noze neplatí. Zkuste se vžít do kůže tohoto freelancera:

*Budu-li dvacet let na volné noze jako překladatel, tato práce zásadně ovlivní to, kým jsem. Změní mne knihy, které přeložím, a pokud budu pracovat doma jako většina mých kolegů, poznamená mě možná i trochu osamělý a sedavý způsob života, roky strávené u počítače. Získám větší rozhled a kamarády budu uzemňovat hláškami nebo i dlouhými citacemi oblíbených pasáží. Většina známých mě začne vnímat jako překladatele a postupem let se na mě budou sami obracet s nejrůznějšími překladatelskými hlavolamy, prosbami či drobnými zakázkami. Přijmu-li překladatelství za svou kariéru a osobní volbu, hranice mezi mou osobností a profesí časem vymizí docela, respektive obě složky budou hluboce provázané.*

Píšu v první osobě, ale přiznám se, že před očima jsem měl svého kamaráda, předního překladatele anglické literatury Aleše Drobka. Překládal knihy Michaela Lewise, Jeremyho Clarksona, Stevena Johnsona, Malcolma Gladwella a dalších autorů – během uplynulých třinácti let celkem na třicet titulů!

Popis na něj docela sedí, ačkoli stejný vzorec plně integrované profesní osobnosti jsem viděl nesčetněkrát u jiných profesionálů. Na Alešovi je zajímavé i to, že vystudoval ekonomii, nikoli překladatelství nebo angličtinu. S překlady na volné noze začínal jako nadšený amatér (jako fanoušek otitulkoval například seriál Futurama) a přes žánrové sci-fi se vypracoval až k uvedeným bestsellerovým autorům.

Profese, kterou si zvolíme, formuje náš život a osobnost víc, než si někdy připouštíme. Tím teď nemám na mysli povrchní profesní deformace, ale skutečnost, že profese přetrvává, i když se ostatní okolnosti našeho života mění. Člověk se několikrát přestěhuje, má děti, které odrostou, možná i během let změní partnera nebo prodělá těžkou nemoc. Přesto nadále působí ve stejném oboru, a i když se pozvolna jako expert vyvíjí, hlavní odbornost zůstává stejná.

Sepětí života a práce na volné noze za dramatických okolností ilustruje těžká situace, která potkala mou kamarádku Báru Rektorovou.

Bára se roky specializuje na zážitkový sushi catering a její mikrofirma Sushiqueen vyrábí to nejlepší sushi, jaké jsem kdy v Česku ochutnal. Má jediného zaměstnance, kterým je další výjimečný profesionál, japonský sushi mistr Yuki Omaki.

V listopadu 2015 si Bára postěžovala tátovi, který je neurolog, na divný pocit v obličejí a ten ji hned poslal na vyšetření, kde jí bohužel našli nádor na mozku. Okamžitě absolvovala operaci a následovala náročná terapie. Ze dne na den se jí obrátil život i s podnikáním vzhůru nohama.

Jiný by možná v takové chvíli hodil práci za hlavu. Ne tak Bára! Začala o svém problému otevřeně psát na sociální síť, čímž si získala obrovské sympatie lidí, kteří ji dříve ani neznali.

Přes noc otočila obchodní model, který do té doby stál na její osobní přítomnosti na akcích. Nově upřednostnila rozvážky exkluzivního sushi, které mohl zajišťovat sám Yuki, a postarala se i o to, aby s pomocí kolegů proběhly již objednané cateringové akce. Bářin přístup je vzácnou ukázkou dokonalé profesionality, která se neskloní před žádným problémem. Svým postojem ukázala, že na tom, co dělá, jí bytostně záleží, a nedopustí, aby její obtížná situace poškodila kohokoli dalšího. Moc za to Báru obdivuji a pevně věřím, že se brzy plně zotaví.

Pointa? I když má Bára jednoho stálého zaměstnance a nejmíň deset dalších dlouhodobých či příležitostných spolupracovníků, kteří jí pomáhají s přípravou větších akcí, marketingem či psaním textů, stále o ní můžeme hovořit jako o nezávislé profesionálce.

„Jsem na volné noze už 13 let. Jsem veterán,“ píše Bára v jednom ze svých článků. Bez ohledu na tým a všechno kolem je ztělesněním, duší i tvářím svého cateringového byznysu. Jsou to její vize a zkušenosti, které jej posouvají dále a dávají mu život. Že je jako nezávislá profesionálka středobodem svého podnikání, tedy nutně neznamená, že nemůže mít

nějakého zaměstnance nebo celý tým spolupracovníků, kteří se zapojují do jejich projektů.

Podle našeho průzkumu má 7 % českých freelancerů zaměstnanec a dalších 11 % je mívá na přechodnou dobu. Těch, kteří přibírají do týmu další freelancery či pomocníky, je pochopitelně ještě mnohem více. Spolupráce s dalšími profesionály je na volné noze běžná a být freelancerem rozhodně neznamená pracovat v izolaci, naopak.

Nezávislý profesionál je tedy nositelem dané odbornosti a s ní spojené reputace. Zároveň ale může najímat, zaměstnávat či řídit řadu lidí, jako by to byla firma. Rozdíl je v tom, že takové podnikání je stále soustředěno výhradně kolem této vůdčí osoby. Do každé zakázky vkládá své znalosti i dobré jméno a je zde evidentní osobní zodpovědnost za výsledek – bez ohledu na to, kolik dalších lidí se točí kolem.

## ► Supermani na volné noze

Ve světě snadno narazíte i na příklady osobního podnikání nafouknutého do olbřímích rozměrů. Globálně úspěšní umělci jako třeba Bruce Springsteen mají kolem sebe početný produkční tým, profi kapelu a další specialisty, kteří si berou na starost dílčí oblasti: studiovou produkci, vztahy s médií a distributory, focení, osobní fitness program apod.

S jejich podporou vydělal The Boss v roce 2015 na turné a prodeji alb úctyhodných 81 milionů dolarů. V centru toho všeho je však stále jeden chlap s kytarou; umělec, který celý ten cirkus vystavěl na svém charismatu, silných melodiích a na hlase, jímž utáhne i čtyřhodinový koncert před vyprodaným stadionem.

Obdobné schéma spolupráce s podpůrným týmem využívá spousta hvězd a celebrit. (Pokud by vás to zajímalo, rozhovory s odborníky z těchto pomocných profesí a čtivé nahlédnutí do zákulisí brandingů celebrit nabízí třeba starší knížka Gerrieho Lima *Idol to Icon*.)

Součinnost týmu profesionálů kolem jedné výrazné osobnosti se ovšem netýká jen šoubyznysu a celebrit, ale také většiny dalších oborů.

Někdy vznikne kolem práce jednoho člověka i stálá podpůrná firma. Dobrým příkladem je třeba americký profesor psychologie a marketingu Robert Cialdini, jehož kniha *Zbraně vlivu* o manipulačních technikách vyšla poprvé v roce 1984 a stále se skvěle prodává v pravidelně doplňovaných edicích (aktuálně jde o 362. nejprodávanější knihu na celém Amazonu).

Cialdini postupně přidal také školení, certifikace, workshopy, dokonce komiksové vydání a nedávno vyšlo volné pokračování s názvem *Předsvěčování*. Všechny tyto činnosti zastřešuje Cialdiniho servisní firma Influence at Work, duší a tváří je však pochopitelně především on. Cialdini je zároveň příkladem toho, jak může na velkém trhu jedna výjimečná kniha vést až k milionovému osobnímu byznysu a dlouhé kariéře čítající několik dekad.

Podobný status autorské celebrity má u nás třeba Petr Ludwig, autor bestselleru *Konec prokrastinace*, jehož společnost GrowJOB dnes zajišťuje související poradenství a školení.

Jak vidíte, výchozí definice podnikání na volné noze coby menšího či většího kruhu, v jehož středu stojí osobnost, odborník, nezávislý profesionál, má něco do sebe. Může stát samojediný, nebo mít kolem sebe tým či firmu, ale stále je to hlavně o ní či o něm – o odbornosti, umu, profesionalitě, dobrém jméně, osobním přínosu a zodpovědnosti.



### ► Hollywood stojí na volných nohách

Zajímavé věci se dějí, když začnou špičkoví nezávislí specialisté spolupracovat. A protože na volné noze stojí a pracuje velká část Hollywoodu, vžilo se pro takovou spolupráci v angličtině mj. označení *hollywoodský model*.

Kdysi byli filmoví profesionálové často zaměstnáni ve velkých studiích, ale v moderní éře obvykle dělají sami na sebe. Budují si jméno a do filmů se nechávají najímat na projektové bázi za smluvní ceny. Na některých filmech pracují třeba i stovky kreativních profesionálů:

„Zatímco na filmovou produkci si (velká studia) najímají externisty, o marketing a distribuci se obvykle starají stálí zaměstnanci,“ popisuje publicista Adam Davidson dělbu práce ve filmovém průmyslu v článku pro *The New York Times* z roku 2015.

„Projekty vznikají rychle a s tvrdými termíny, proto jsou tito důležití pracovníci v relativně silné vyjednávací pozici. Například odměny kosmetiček a kadeřníků na filmovém place jsou mnohem vyšší, než kolik berou jejich protějšky v nejlepších salonech,“ upřesňuje Davidson a dodává, že „hollywoodský model se dnes využívá i při stavbě mostů, navrhování aplikací nebo zakládání restaurací. Mnohé kosmetické firmy sestavují krátkodobé týmy estetiků a technických expertů pro vývoj nových produktů, načež předávají vlastní výrobu továrně s běžnými zaměstnanci.“

Obrovskou výhodou hollywoodského modelu je, že umožňuje na velkých projektech oddělit lidské zdroje (tedy lidi a jejich dovednosti) od jiných forem kapitálu a výrobních prostředků. Filmové studio (nebo jakákoli jiná firma) v roli zadavatele tak může vlastnit jen to nejnужnější. Kvalifikovanou pracovní sílu, která mnohdy představuje největší výdaj, si najímá podle potřeby.

Lidský kapitál filmových profesionálů, který spočívá zejména v jejich reputaci a v tom, co dovedou, se tak může volně přesouvat mezi konkurenčními projekty a v konečném důsledku z toho profitují všechny produkce. Studia nemusí platit úzce zaměřené specialisty, jejichž expertizu využijí jednou za pár let, a ti zase mohou na volném trhu prodat svou dovednost nejlepší nabídce.

## ► Kapitál v osobním skupství

Freelancing je kapitálově nenáročné podnikání, což znamená, že k jeho rozjezdu a financování nepotřebujete moc peněz, početnou pracovní sílu či drahé vybavení.

Celých 96 % freelancerů v našem průzkumu uvedlo, že rozjžděli své podnikání bez kapitálu nebo z vlastních a rodinných úspor. Pouze ve 4 % případů byl tedy rozjezd významněji financován externě. Tato nízkokladovost je pro freelancing typická. Drtivá většina volnonožců začíná s tím, co mají na účtě, a s vybavením, které už využívají pro osobní potřebu: počítač, mobil, auto, domácí kancelář apod.

Ona kapitálová nenáročnost se však týká jen konvenčních forem kapitálu, jako jsou peníze a hmotný majetek. Ve skutečnosti to neznamená, že bychom na volné noze vůbec žádný kapitál nepotřebovali. Naopak, potřebujeme jej spousty, jenomže v jiném skupenství.

Kapitál, který zapojují do podnikání nezávislí profesionálové, je převážně osobní a nehmatatelný. Jistě potřebují nějaké to věcné vybavení a čas na práci, což je také svého druhu kapitál. Nejcennějším kapitálem na volné noze je však odborná kvalifikace, znalosti a dovednosti, oborové vzdělání, různá osvědčení, zkoušky či certifikace; dále praxe, zkušenosti, silné stránky, užitečné kontakty, reference, a dokonce reputace – pokud do podnikání vstupujete s tím, že už máte v oboru nějaké jméno z předchozího působení, je to jistá forma kapitálu, který můžete buď zúročit a rozmnožit, anebo jednou provždy ztratit.

Právě o tento osobní kapitál trh velmi stojí. Profesionálů, kteří disponují žádanou odborností a tou správnou kombinací dalších dovedností či vlastností, je vždy omezené množství. To jim dovoluje účtovat si i vyšší cenu. A naopak, když žádnou odbornost nemáte nebo o ni není zájem a na trhu převyšuje nabídka poptávku, tlačí to ceny dolů. Nedostatečný, nebo dokonce žádný osobní kapitál pak znamená hrát spoustu muziky za málo peněz.

Máte-li pouze nadšení, čas a chuť do práce, neznamená to nutně, že byste na volné noze nemohli začít podnikat. Ale vaše pozice pro jednání o ceně bude prokletě nízká. O nadšení bez odbornosti zákazníci nijak zvlášť nestojí. Nadchnout se dokáže prakticky každý a na trhu je takových lidí spousta. Jinak řečeno, když nebudete mít žádnou odbornost, váš čas bude mít cenu nekvalifikované práce, i kdybyste zářili nadšením jako vánoční stromeček.

Bez kvalifikace a dalších vlastností, které zvyšují hodnotu (a tedy i cenu) profesionála, vás bude trh fackovat špatně placenou prací a zákazníci si dvakrát rozmyslí, než vám svěří větší zodpovědnost. Každý, kdo takto začíná, pocítí brzy potřebu učit se novým dovednostem, specializovat se, odlišit a zvýšit tím co nejvíce svou tržní hodnotu.

Osobní kapitál je u většiny nezávislých profesionálů klíčový, ale existují i zmíněné výjimky. Když si budete chtít zařídit hospodu, kavárnu, stolařskou dílnu nebo nákladní přepravu, vydáte na rozjezd podnikání i stovky tisíc. Vybavení, stroje, přízpůsobení provozovny, to všechno stojí nemalé peníze. A netýká se to jen kavárníků či řemeslníků.

I někteří projektanti či vývojáři mohou ke své práci potřebovat drahý profesionální software za desítky nebo i stovky tisíc. A když budete restaurovat a prodávat sběratelům historické samurajské meče, jako to dělá můj klient Igor Hochmajer, rozseknete nejspíš každé prasátko v dosahu, abyste jich mohli mít byt jen pár skladem.

Pracují-li však tito odborníci na sebe a své jméno bez desítek zaměstnanců, můžeme o nich zajisté hovořit jako o nezávislých profesionálech. Jejich přístup je důležitější než to, jaká forma kapitálu převažuje. Řemeslník, kavárník i samuraj, ti všichni odbornost potřebují. I kdyby meče z nebe padaly, někdo musí umět najít a poznat ten pravý.

### ➤ **Nezáleží na formě, ale na přístupu**

Rozšířeným mýtem je automatické kladení rovnítka mezi freelancery a nějakou konkrétní legální formu podnikání. U nás v Česku jde zejména o zaměňování freelancerů se živnostníky a OSVČ (definice vyplývající ze zákona označující tzv. *osoby samostatně výdělečně činné*).

Freelancery však lépe než forma podnikání vystihuje jejich přístup, tedy vystupování nezávislého profesionála a způsob, jak svou práci prezentují vůči veřejnosti, obvykle pod vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a ve spojení s určitým profesním zaměřením.

Formálně však může být práce na volné noze vedena různě, což ilustrují i výsledky našeho průzkumu. Otázka na převažující formu podnikání umožňovala zvolit vícero odpovědí, takže součet je vyšší než 100 %:

71,52 %	živnost
23,16 %	podnikám jako OSVČ dle zvláštních předpisů (svobodná povolání, autorské činnosti aj.)
16,35 %	vlastním či spoluvlastním společností s r. o., přes kterou fakturuji
4,75 %	nepodnikám, jen uzavírám jednorázové smlouvy o dílo, dohody o provedení práce aj.
4,36 %	nechávám se najímat do projektů jako zaměstnanec na dobu určitou
4,32 %	jde o drobné nárazové příjmy, které nikde nevykazují (výpomoc, doučování, úklid, hlídání aj.)

4,14 %	mám několik menších zaměstnaneckých úvazků, které kombinuji pro zajištění příjmu
4,10 %	mé příjmy jdou přes online platformu (např. Aukro, Fler, Airbnb aj.)
2,53 %	příjmy na volné noze fakturuji přes rodiče, partnera či jinou osobu
2,40 %	práci mi zprostředkovává agentura, která vyřizuje i smlouvy a nutnou administrativu

Živnosti tvoří podmnožinu OSVČ a četnost prvních dvou odpovědí je celkem 86 %. Takové je tedy přibližné zastoupení živnostníků a jiných OSVČ (jako jsou autorské činnosti nebo svobodná povolání) mezi českými freelancery.

Rovněž mezi nezávislymi profesionály a OSVČ, respektive živnostníky, však neplatí ani z jedné strany. Nejenže celých 14 % dotázaných freelancerů nespadá do kategorie OSVČ. Ale hlavně, jen nepatrnou část všech OSVČ a živnostníků bychom mohli označit za freelancery.

Spousta živnostníků vystupuje navenek pod obchodní značkou či firmou nebo mají až desítky zaměstnanců. Jiným zas schází odbornost nebo nejsou oborově nijak vyhranění. A stejně tak nemá smysl počítat mezi nezávislé profesionály ty živnostníky, jejichž podnikání nemá se skutečnou nezávislostí nic společného.

Prodejci nejrůznějších multi-levelů a finančních služeb mají mnohdy živnostenské oprávnění, ale prakticky jsou natolik svázaní s mateřskou společností, jejíž produkty přeproductují, že o nějakém nezávislém podnikání nemůže být ani řeč. V jejich smlouvách lze najít nejen běžné konkurenční doložky, ale občas i zákaz jakéhokoliv jiného podnikání na vlastní pěst.

Podobné omezení se týká i solidního franšizového podnikání na klíč, v jehož rámci se podnikatel smluvně zavazuje jednat v souladu s podmínkami pronajaté franšizy a za poplatek dostává k dispozici know-how i licenci k užívání zavedené cizí značky pro svůj byznys.

Jiným příkladem doslova nezdravé závislosti je zaměstnávání maskované vůči státu jako podnikání na živnost – nezákonná praxe známá ze stavebnictví jako *švarcsystém*.

V rámci švarcsystému nutí zaměstnavatel dřívější zaměstnance nebo nové pracovníky fakturovat práci na vlastní živnost. Díky tomu ušetří

na daních i odvodech a zbavuje se zodpovědnosti za jejich zdraví či bezpečnost. Zatímco zaměstnanci by musel přispívat na penzi, platit nemocenskou, dodržet pracovní dobu dle zákona a zajistit bezpečný výkon práce včetně potřebných pomůcek, živnostník může dřít i osmnáct hodin denně bez ochranných brýlí a roušky v prašném prostředí.

## ➤ Prekarizace? Děkuji, nechci

Švarcsystém představuje jednu z mnoha podob tzv. *prekarizované práce*, kdy je faktický zaměstnanecký poměr nahrazován pseudo-živnostmi, krátkodobými a přechodnými úvazky, smlouvami o dílo, dohodami o provedení práce apod.

Prekarizace je velké téma současné debaty o budoucnosti trhu práce. Hovoří se o nástupu *gig economy* čili *ekonomiky přivýdělků*, také o sdílení věcí a služeb v rámci tzv. *sdílené ekonomiky*, nezřídka za úplaty (jako když si pronajímáte něčí byt přes Airbnb nebo spolujízdu autem přes Uber). Prekarizace narůstá vlivem technologických změn, rigidity pracovních zákoníků a vysokého zdanění práce.

Zákony jsou jedna věc, ale běžná praxe je taková, že stát se snaží (podle mě správně) rozbít zejména zjevné případy švarcsystému tam, kde je pseudo-zaměstnanec dotlačen do výrazně nevýhodného postavení hraničícího s vykořisťováním.

Nejtvrďší formy švarcsystému tak postupně vymizely a postihů je v posledních letech pomálu. Zájem státu je vybírat co nejvyšší daně, avšak z praktických důvodů už nedokáže vzdorovat setrvalému posunu od stálých pracovních úvazků k přivýdělkům a volnějším úvazkům, což je trend, který se k nám dostává ze světa a většinou si jej volí sami pracovníci, mají-li na výběr z vícera možností.

Ve svobodném světě navíc platí, že stát by měl aktivně předcházet bezpráví, ale zároveň neodpírat občanům právo na sebeurčení, proto se podmínky pro práci na volné noze ve většině vyspělých zemí postupně zlepšují a přizpůsobují těmto měnícím se potřebám.

Ukázkovým příkladem tohoto přístupu je aktuální doporučení Evropské komise členským zemím EU, aby nezakazovaly zmíněné sdílelé služby typu Airbnb či Uber, které umožňují běžným lidem poskytovat služby širší veřejnosti. Pokud to občané chtějí, mají to mít a trh jim k tomu ochotně dopomůže.

Pro Česko to z dlouhodobějšího pohledu platí také, ale jak dokazují naše četné kauzy, jako třeba osočování drobných podnikatelů coby parazitů sociálního systému ministrem Mládkem nebo překotné zavádění EET a kontrolních hlášení DPH navzdory stížnostem podnikatelů, není to přímočarý proces. Spíš typické tři kroky vpřed, dva vzad a občas přišlápnutá tkanička.

Stát není ve svém přístupu předvídatelný ani konzistentní. Jakési zlepšení je znát až s větším časovým odstupem. Například v 90. letech nemohli živnostníci danit jednodušeji s nákladovým paušálem a vést prostou daňovou evidenci namísto plnohodnotného účetnictví.

Budoucnost nikdo nezná, přesto věřím, že podmínky pro osobní podnikání se budou u nás stejně jako v jiných západních zemích zlepšovat, jakkoli denní zprávy někdy moc naděje neskýtají. Díváme-li se na trh práce optikou českých institucí a médií, všechno se zdá být při starém: *Nezaměstnanost. Jednání s odbory. Tvorba pracovních míst. Rekvalifikace. Platy a mzdy. Dotace na zaměstnance. Pokuty za švarcsystém. Úřady práce.* Tohle všechno je jistě důležité, ale svět práce už je jinde, v éře volnějších úvazků.

## ► Škatulkování v éře volných úvazků

Najít rovnováhu mezi zájmy státu, ochranou pracovníků ve znevýhodněném postavení a podporou zdravě konkurenčního trhu práce v souladu se soudobými trendy není vůbec snadné. Jisté formy vykazování práce na volné noze jsou toho ukázkovým příkladem.

Někteří profesionálové pracují na základě dlouhodobějšího kontraktu pro různé klienty, a česky se jim proto občas říká trochu nepřesně kontraktoři.

Kontraktoři mohou mít i několik klientů zároveň, ale obvykle je to pouze jeden hlavní a k němu případně něco menšího stranou. Jde o běžnou praxi třeba mezi programátory nebo projektovými manažery, kteří se nechávají na řadu měsíců najímat do velkých projektů a po dokončení prací navazují dalším projektem pro téhož nebo jiného klienta. (Náš průzkum naznačuje, že čistých kontraktorů, jejichž pracovní čas je plně hrazen klientem, je kolem 7 %.)

Kontraktorství tedy spočívá ve středně- až dlouhodobé spolupráci na projektovém základě, podobně jako ve výše popsáném *hollywoodském modelu*. Pokud však profesionál fakturuje takovouto činnost na živnost

a projekty trvají rok i déle, může se jeho podnikání navenek případně finanční kontrole jevit jako ilegální švarcsystém. Proto stát přihlíží i k sekundárním příznakům, které pomáhají rozlišit legitimní kontraktory-podnikatele od pseudo-zaměstnanců. (A proto je vhodné předcházet možnému střetu se zákonem konzultací s právníkem nebo daňovým poradcem.)

Došli jsme tak k důležitému postřehu, že zvolená forma práce na volné noze se může postupem času i měnit, například:

- ↓ jednorázová práce na smlouvu o dílo
- ↓ pár menších projektů zprostředkovaných přes agenturu
- ↓ kontraktor na živnost
- ↓ přechodně zaměstnanec na projektu
- ↓ opět živnostník, tentokrát však s větším množstvím klientů
- ↓ majitel společnosti s. r. o.

Přitom jde stále o jednoho a téhož profesionála vykonávajícího stejnou práci. Žádný div, že je práce freelancerů tak těžce statisticky uchopitelná.

Ostatně i výše uvedená tabulka ukazuje, že i když 86 % českých freelancerů má status OSVČ (a 72 % jsou živnostníci), zbylých 14 % tvoří pestrá směsice jiných forem práce, přivýdělků a podnikání, které občas kombinují i samy OSVČ. Běžné je třeba spojení živnosti a vlastního eseročka nebo zmíněné střídání statutu OSVČ a zaměstnance na projektech.

Forma prostě není pro rozlišení nezávislých profesionálů až tak důležitá a zaměňovat freelancery s OSVČ nedává smysl ani jako určité zjednodušení.

Nezávislý profesionál je coby odborník aktérem na volném trhu. Sám si vybírá pracovní či podnikatelské příležitosti, jakož i nevhodnější pracovněprávní či smluvní vztah vzhledem k povaze a objemu zakázek. Většina volí živnost, ale to samo o sobě volnonožce nedefinuje.

Zvolená forma podnikání či vykazování práce na volné noze většinou vychází z toho, jaké platí profesionál odvody a daně. Živnost je výhodná díky zjednodušené administrativě, nákladovým paušálům a poměrně volnému zacházení s osobními financemi. A nikdo nezjistí, kolik vyděláváte, na rozdíl od obchodních společností, které by podle zákona měly zveřejňovat základní finanční výkazy ve sbírce listin v obchodním rejstříku (některé to však nedělají). Nevýhodou živnosti je plné ručení za závazky a ztráty osobním majetkem. Živnostník tedy dost dobře nemůže nechat

zkrachovat jen svůj byznys. Sám nese plnou odpovědnost za všechny své obchodní závazky. Kdo chce tuto odpovědnost omezit, anebo svůj byznys do budoucna rozvíjet s dalšími společníky, ten si může založit s. r. o. nebo jinou obchodní společnost. Forma podnikání je zkrátka obvykle podřízená záměrům podnikatele a jeho daňovým cílům.

Jak vyplývá z naší odbočky k prekarizované práci, pro freelancery je určující *nezávislost*. Ta je ostatně obsažena už v původním základu slova *freelancer*, jehož první užití je přisuzováno Walteru Scottovi v románu *Ivanhoe* pro označení středověkého žoldnéře, profesionálního nájemného válečníka.

Ta či ona legální forma není směrodatná, kdežto přístup a profesionální práce na vlastní triko a jméno ano. A není ani podstatné, jestli některý volnonožec užívá umělecký pseudonym (jako třeba známý český kreslíř a ilustrátor Vhrsti), nebo nějakou upozadněnou, nedomrlou značku, pokud jej stejně většina zákazníků vnímá jako jednotlivce. Může to mít svá úskalí, ale nemá to velký vliv na to, jestli o někom můžeme hovořit jako o nezávislém profesionálovi.

Opuštěním pohodlné (protože jasně vymezené) kolonky OSVČ a přenesením pozornosti na otázku přístupu jsme se hodně posunuli směrem k hlubšímu pochopení toho, co jsou nezávislí profesionálové zač. Ale abychom mohli pokročit dál, musíme se ještě vypořádat s lákavou možností započítat mezi freelancery i všechny druhy přivýdělků, a tím udělat z práce na volné noze skutečně masovou záležitostí.

### ► Je na volné noze každý třetí?

Když jsem rekapituloval svých prvních deset let s podporou profesionálů Na volné noze, musel jsem si přiznat, že nejvíc jsem se mýlil právě v široké definici.

Na samém začátku jsem věděl úplně přesně, komu pomáhám, protože jsem všechny ty lidi znal osobně. Byli to kamarádi na volné noze, převážně z kreativních, jazykových a technických oborů, zkrátka freelanceři. Časem jsem ale tuto představu změnil pod vlivem vnější autority.

Pro každého, kdo to myslí s podporou podnikání na volné noze vážně, může být americká asociace Freelancers Union vzorem. Sdružuje na 300 tisíc členů, lobuje za jejich práva a fakticky vystupuje jako odborová organizace. Ostatně zakladatelka a dlouholetá předsedkyně Sara Horowitzová je dcerou odborového právníka.

Snaha reprezentovat co největší masu lidí vedla Saru a Freelancers Union k přijetí *nejširší možné* definice freelancingu. Podle té je na volné noze každý, kdo si byť jen *přivydělává* na volném trhu. A této velkorysé definici odpovídalo podle průzkumu Freelancing in America v roce 2015 až 54 milionů Američanů – tj. třetina celého trhu práce, doslova všeho druhu!

Freelancery průzkum dělí do pěti kategorií, ve volném překladu na:

1. *nezávislé kontraktory* neboli „tradiční“ freelancery (uvozovky jejich) bez zaměstnavatele, kteří pracují primárně na bázi projektů či zakázek,
2. *noční ptáky*, kteří si přivydělávají na volné noze při zaměstnání,
3. *přelétavce*, kteří kombinují částečné úvazky v zaměstnání s několika zdroji přivýdělků na volné noze jako Uber či psaní textů,
4. *dočasné zaměstnance* najímané přes agenturu a
5. *majitele malých firem*, kteří mají jednoho nebo více zaměstnanců, ale zároveň se stále ještě považují za freelancery.

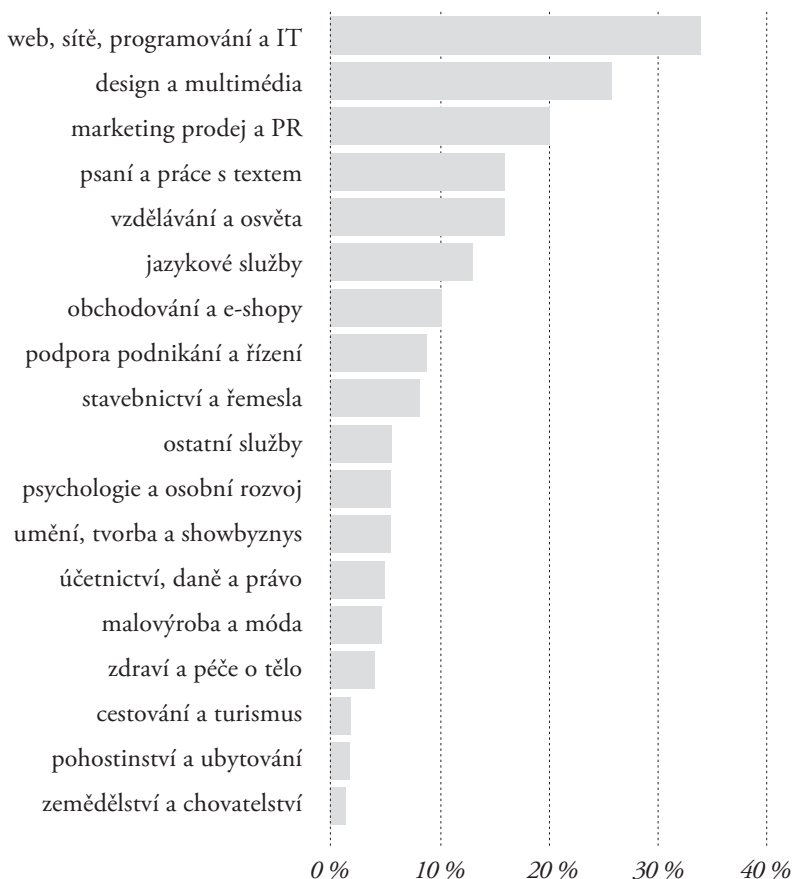
Kouzlo superširoké definice spočívá v tom, že se snaží vysledovat freelancing jako fenomén až k nejzazší hranici, kde se rekrutují noví freelanceři z malých bokovek a volnějších pracovních úvazků. Kategorie „tradičních“ freelancerů však tvoří pouhou třetinu z celkových 54 milionů. Zbýlých 65 % v ostatních čtyřech segmentech zahrnuje mezi freelancery i desítky milionů Američanů, kteří mají v podstatě stabilní džob a k tomu si občas něco přivydělají.

Jinými slovy, průzkum započítal jako freelancera každého, kdo měl v uplynulém roce *jakýkoli* vedlejší příjem. A to samozřejmě dramaticky navyšuje celkové počty na úkor výpovědní hodnoty. Upřímně řečeno, neměl bych s tímto širším pojetím freelancingu problém, pokud by se s ním plně ztotožňovali i sami freelanceři. Jenomže tak tomu zjevně není.

Při pohledu na oborové složení stovek tisíc členů Freelancers Union vyvstává výrazně odlišný obrázek amerického freelancera. Jejich vlastní report *Independents United* z roku 2014 uvádí, že celých 38 % členů tvoří kreativní profesionálové a umělci, 25 % služby a prodej (tedy včetně profi

marketingu), 13 % psaní a editace textů, 13 % technické profese a vývoj webů, 5 % zdravotnictví a 11 % ostatní profese. To je ovšem úplně jiné složení, než by odpovídalo široké definici zahrnující mj. kompletní spektrum přivýdělků a nekvalifikované práce přes agentury. Členy Freelancers Union jsou evidentně hlavně ti „tradiční“ freelanceři.

Češi jsou na tom podle našeho průzkumu velmi podobně (byť šlo o internetový průzkum a v reprezentativním vzorku by jistě přibýlo řemesel a profesí vázaných na provozovnu). Našemu průzkumu dominují tytéž obory, a i když používáme jiné, podrobnější členění, u shodných kategorií je zastoupení srovnatelné: 13 % členů Freelancers Union se věnuje psaní a editaci textů, u nás je to 16 %; zdravotnictví má 5 % versus 4 % pro zdraví a péči o tělo v našem průzkumu. Celkové oborové složení českých freelancerů vyšlo následovně:



33,90 %	web, programování a IT – webaři, vývojáři, startupisti, sociální sítě, UX, sw/hw...
25,83 %	design a multimédia – grafici, designéři, ilustrátoři, fotografové, kameramani...
20,11 %	marketing, prodej a PR – marketéři, PRisti, ideamakeři, sloganisti, SEO, PPC...
15,92 %	psaní a práce s textem – copywriteři, blogeři, redaktoři, editoři, publicisté...
15,75 %	vzdělávání a osvěta – školitelé, učitelé, lektori, přednášející, pořadatelé akcí...
12,96 %	jazykové služby – překladatelé, tlumočníci, korektoři, lektori jazyků...
10,21 %	obchodování a e-shopy – provozovatelé e-shopů, import/export, obchodníci...
8,68 %	podpora podnikání a řízení – poradci, projektáři, auditoři, mentoři, investoři...
8,07 %	stavebnictví a řemesla – řemeslníci, stavitelé, projektanti, architekti, statici...
5,58 %	ostatní služby – chůvy, virtuální asistenti, auto-moto a to, co se jinač nevejde...
5,50 %	psychologie a osobní rozvoj – psychologové, kouči, osobní poradci, motivátoři...
5,41 %	umění, tvorba a šoubyznys – umělci, baviči, zpěváci, moderátoři, performeři...
4,97 %	účetnictví, daně a právo – právníci, znalci, odhadci, účetní, daňoví poradci...
4,71 %	malovýroba a móda – rukodělní výrobci, kutilky, módní návrháři, zlepšovatelé...
3,93 %	zdraví a péče o tělo – zdravotníci, terapeuti, výživáři, léčitelé, trenéři, maséři...
1,79 %	cestování a turismus – průvodci, cestovní kanceláře, incoming, eventy...
1,79 %	pohostinství a ubytování – degustátoři, kavárníci, kuchaři, catering, Airbnb...

1,31 %	zemědělství a chovatelství – veterináři, pěstitelé a chovatelé, ekofarmy...
--------	---

Existuje tedy propastný rozdíl mezi tím, jak široce může být freelancing (byť z bohulibých důvodů) účelově definován, a tím, kdo se s ním ztotožňuje, ať už v průzkumech, v médiích nebo prostřednictvím komunit jako Freelancers Union, Na volné noze a dalších.

Nezávislé profesionály, kteří podnikají samostatně na projektové či zakázkové bázi, najdeme převážně v kreativních a technických profesích, v jazykových službách, marketingu, vzdělávání či poradenství. Často jde o lépe placené odborné činnosti s vyšší kvalifikací, nežřídka vykonávané primárně na počítači.

Všeobjímající definice je pro vymezení freelancingu stejně nepraktická jako formální kategorie živností či OSVČ, protože započítává i lidi, kteří by se jinak s prací na volné noze nikdy sami neztotožnili. Uznávám však přínos širších kategorií pro sledování postupující prekarizace práce a trendů na pracovním trhu. Zde je kategorizace Freelancers Union užitečná a díky jejich pravidelným průzkumům rozumíme vývoji freelancingu lépe.

Zdá se tedy, že podle Freelancers Union tvoří „tradiční“ freelanceři zhruba 12 % trhu práce. Podobně tak americký statistický úřad *The Bureau of Labor Statistics* uvádí v měsíčních statistikách podíl OSVČ zhruba 10 % (únor 2016), což už se řádově blíží podílu OSVČ v evropských ekonomikách, jakkoli jde o údaje vycházející z různých definic a metodik zjišťování.

Evropská komise (potažmo EU) freelancery nijak nedefinuje a vychází jen z formální definice OSVČ podle nejednotné legislativy členských zemí.

Evropské fórum nezávislých profesionálů EFIP, které je sdružením národních asociací, na svém webu uvádí další mírně odlišnou definici, tedy že „nezávislí profesionálové (často zvaní freelanceři či kontraktoři) jsou vysoce kvalifikovaní nezávislí pracovníci bez zaměstnavatelů a zaměstnanců. Nabízejí specializované služby založené na vědomostech a pracují flexibilně v řadě kreativních, manažerských, vědeckých a technických oborů, primárně v B2B sektoru. Jsou to ty nejmenší z malých byznysů a se 45% nárůstem od roku 2004 jsou nejrychleji rostoucím segmentem evropského pracovního trhu.“

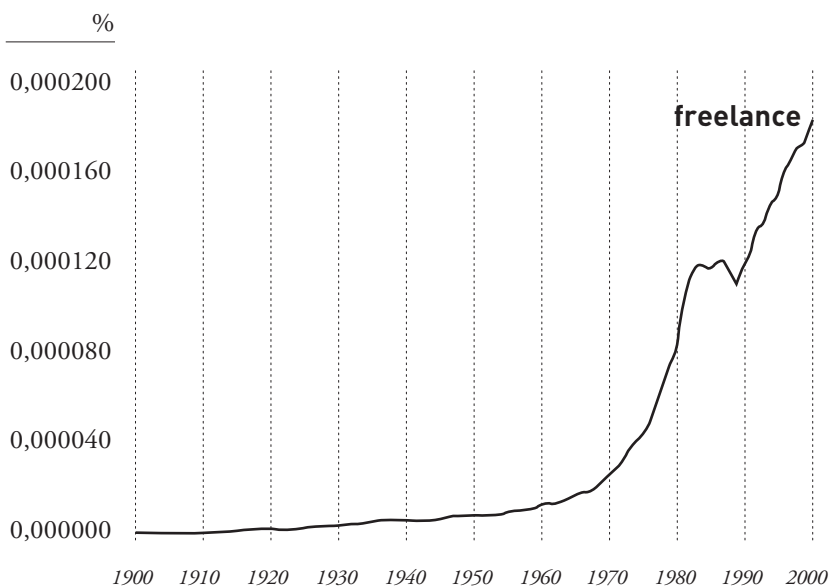
V interním dokumentu pak EFIP dále upřesňuje, že freelanceři „nejsou homogenní skupinou a jako takoví nemohou být nazíráni ani zkoumání jako celek“. Lépe to snad ani vyjádřit nešlo.

Pokud jde o trendy, není bez zajímavosti, že např. v USA byl v některých obdobích a oborech historicky podíl nezávislých profesionálů výrazně vyšší než dnes, jak dokládá článek Justina Foxe *Where Are All the Self-Employed Workers?* (*Harvard Business Review*, 2014).

„Nezávislí farmáři, statkáři, lovci, rybáři a dřevorubci představovali koncem 40. let 8 % trhu práce. Dnes je to méně než 1 %.“ K dlouhodobému poklesu dochází podle Foxe také u praktikujících lékařů či právníků, ale i u řady dalších profesí. V jeho článku také najdete rozumnou analýzu problematiky rozdílných definic a částečné vysvětlení, proč některé průzkumy uvádějí více než 40% podíl freelancerů na americkém trhu práce. Jak vidno, vše závisí na zvolené definici: „Na trhu však není 43 milionů skutečně ‚nezávislých‘ pracovníků. Je na něm 43 milionů lidí, kteří pracují a není to zrovna na plný úvazek pro někoho jiného.“

### Podnikáním se hlásíte k myšlence svobody i vy

Nástup moderního freelance podnikání v Americe lze vysledovat od konce 60. let. Hezky to ilustruje mnohonásobný nárůst výskytu pojmu *freelance* v knižním korpusu anglické literatury podle rešeršního nástroje Google Ngram Viewer, který je součástí služby Knihy Google:



Příčin rostoucí oblíbenosti práce na volné noze je jistě celá řada. Do značné míry je to i jeden z důsledků celospolečenské proměny, podobně jako třeba emancipace, práva menšin nebo občanský aktivismus.

Filozofie sice stojí mimo zájem většiny podnikatelů, ale její vliv, společně s myšlenkami humanismu, byl pro rozvoj ekonomického myšlení zásadní. Velké ideje jako volný trh, otevřená společnost či globalizace by se neprosadily nebýt liberální filozofie, která se vyvíjela po staletí. Prosazuje a hájí svobodu jednotlivce jako prvořadou hodnotu a státu přisuzuje jako hlavní úkol ji chránit.

Liberalismus je v anglosaském prostředí hluboce zakořeněný. Důraz na osobní a ekonomickou svobodu, respekt k občanským právům i soukromému vlastnictví nevyhnutelně vede i k větší podnikavosti. Není divu, že podnikání na volné noze je tak oblíbené právě v USA, odkud k nám ostatně přichází většina podnikatelských trendů.

Mimochodem, ve freelancingu je Amerika minimálně pět až deset let před námi, a i když se náskok zkracuje, pořád je místem, kam stojí za to hledět (či letět) pro inspiraci. Pro vás to má praktický důsledek, že budete-li chtít dělat špičkovou práci, je správné pokukovat, co dělají vaši oboroví kolegové v Americe a vyspělejších evropských zemích, jako je Velká Británie, Německo, Nizozemí či Skandinávie: *Jaké používají aplikace či nástroje? Jak se prezentují na internetu? Co si dávají do portfolia? Píší svůj blog, sociální sítě? Jaké mají ceny? Do jakých komunit se zapojují?*

Možná si teď říkáte, že nějaká filozofie vám může být ukradená. A částečně máte i pravdu, protože žijeme a podnikáme ve svobodném světě, kde již tyto ideje byly vybojovány a přijaty. Přesto existují důvody, proč bychom se jako podnikatelé měli o myšlenky svobody zajímat.

Klasický liberalismus posílil význam svobody pro společnost, a tedy i význam podnikavosti. Nám freelancerům to pomáhá uvědomit si náš společenský přínos i míru zodpovědnosti, kterou jako podnikatelé nese-me. A až vám bude někdo tvrdit, že podnikatelé jsou lumpové a darmo-žrouti a všechny OSVČ paraziti, budete vědět, *proč* to není pravda.

Ať už inklinujete k levicovým či pravicovým postojům, k liberálnímu či konzervativnímu myšlení, je přínosné znát filozofické kořeny podnikání a přemýšlet o nich. Doporučil bych tři knihy:

1. Hayekova politicko-ekonomická *Cesta do otroctví* z roku 1944 odstartovala drásající kritiku kolektivismu, totalitních

a komunistických režimů. Ve své době zásadní kniha, která otevřela oči řadě západních politiků koketujících s komunismem a má stále co říci i dnes.

2. Hazlittova klasika *Ekonomie v jedné lekci* z roku 1946 je zase velmi srozumitelným úvodem do fungování volného trhu, proč se čte a prodává dodnes v doplněných vydáních.
3. Fearsova audiokniha *History of Freedom* stopuje myšlenky svobody (nejen té ekonomické) ještě mnohem dál do minulosti, až po antické Řecko. Pokud nevládnete angličtinou, podobně epochální je Ridleyho *Racionální optimista*, který líčí přínos svobodné směny zboží a služeb ke vzniku civilizace a vysvětluje, proč je i dnes svobodné podnikání a obchod motorem pokroku.

Obeznamnost s myšlenkami svobody má celospolečenský i hluboce osobní význam. Kdo tyto hodnoty chápe a vyznává, ten je spíše připraven svobodu rozšiřovat a bránit.

V osobní rovině pak zdaleka nejde jen o sebeurčení a schopnost čelit rozumnou argumentací politikům či lobbistům, kteří by svobodu podnikání chtěli výrazně omezit. Nasáknutí myšlenkami svobody může přeházet i vaše pořadí životních hodnot, což dokládá příběh jednoho z nejkontroverznějších románů moderní doby.

Celé generace amerických podnikatelů, manažerů, politiků a vizionářů, jako jsou zakladatelé Wikipedie Jimmy Wales či PayPalu Peter Thiel, byly ovlivněny dystopickým románem *Atlasova vzpoura* z roku 1957 od Ayn Randové, který nedávno vyšel poprvé česky.

Podobně jako Orwell v dystopii *1984* líčí Randová úpadek společnosti, která obětovala svobodu jednotlivce vyšším ideálům. U nás dlouho neznámá kniha je v USA v některých průzkumech uváděna jako jedna z nejdůležitějších knih po bibli a pro tisíce lidí byla skutečně nakopnutím k vlastnímu podnikání. Vliv Randové tak vedl k nečekané renesanci liberálního a pravicového myšlení.

Sama Ayn Randová se považovala za filozofku a vzhledem k obrovskému ohlasu jejího díla u běžných Američanů je téměř jistě nejvlivnější americkou filozofkou 20. století. Filozofický establishment ale její

extrémně liberální názory odmítl, a protože ve výchově svých následovníků selhala (viz skvělý životopis *Ayn Rand and the World She Made* od Anne C. Hellerové), její odkaz je dnes spíše již jen umělecký, podobně jako u Orwella.

*Atlasovu vzpouru* doporučuji jako výjimečný a nezařaditelný román, svého druhu oslavu tvořivosti, činorodosti, podnikavosti a zároveň vášnivou obhajobu lidské nezávislosti a svobody. Můžete jej nenávidět pro jeho jednostrannost, zaujatost či literární styl, ale osobně si myslím, že výpady proti Randové jsou přehnaně afektované. Je to jen kvalitní románová fikce, nic víc.

O něco bližší by vám mohl být starší román Ayn Randové *Zdroj* – zejména pokud děláte do architektury, techniky nebo designu. Líčí v něm příběh architekta, který se už během studií zařekl, že nebude dělat žádné profesionální kompromisy. Román je tedy vystaven na jeho střetu s profesní realitou, s kolegy, klienty (kteří jej nutí podřídit se konvencím) a nakonec i se sebou samým v závratném pádu spirálou událostí, které jeho neústupný postoj vyvolá. Zatímco *Atlasova vzpoura* nahlíží téma tvůrčí a podnikatelské svobody v celospolečenském měřítku, *Zdroj* je románem osudu jednoho nezávislého architekta.

Ideje svobody jsou důležité, i když jejich přínos není tak zjevný, okamžitý a přímočarý jako u návodných publikací a praktických školení. Působí hlouběji, přes naše pocity a smýšlení, a spoluutvářejí tak podhoubí, ze kterého vyvěrá vůle a přesvědčení o smyslu samostatné práce.

Víra v jedince, v jeho svobodu a schopnost měnit svět k lepšímu je jednou z hybných myšlenek Západu. Její potenciál není navzdory obecné skepsi podle mne ještě ani zdaleka vyčerpán. Podstatné je však to, co tyto principy znamenají pro vás osobně.

Ať chceme nebo ne, filozofie nás ovlivňuje. Teď nemyslím knihy a duchaplné debaty. Stěžejní myšlenky se k nám dostávají nejrůznějšími cestami. Já jsem se například narodil za minulého režimu, který svobody potlačoval a podnikavé lidi trestal. Měl jsem však to štěstí dospívat až po sametové revoluci roku 1989, v podnikatelské rodině, která mě vedla k samostatnosti a rozumnému postoji k penězům – tedy nebát se jich, říct si o férovou odměnu, umět s nimi hospodařit a nepřikládat jim přehnaně velkou váhu. Byla to v pravém slova smyslu liberální výchova, která mi do života hodně dala.

Ale co rodina, to jiný přístup. Potkal jsem i dost lidí, které rodiče vychovali k podezíravosti či přímo averzi k penězům. V podnikání je to pak logicky blokovalo, nejčastěji v rovině cenotvorby nebo obchodního vyjednávání.

Filozofie či věda nejsou ovšem nějakou cestou převýchovy, nic takového. Jde spíše o přezkoumání dosud nekriticky přijímaných postojů a zno-uvuujasnění vlastních hodnot. A pokud jde o ty vyšší výdělky, rozhodně se nemusíte obávat, že by vám sežraly duši. Finance a kariérní úspěch nestojí na vrcholu hodnotového žebříčku většiny freelancerů. Mnozí čerpají motivaci a energii i z toho, že svou práci pomáhají ostatním lidem, místní komunitě nebo svému oboru.

Myšlenky svobody sehrály v prvotním rozvoji freelance podnikání zásadní roli. Svobodomyšlným lidem dodaly sebedůvěru, že mohou něco samostatně dokázat a že jejich seberealizace je ve společenském zájmu. Pokud je ovšem liberální filozofie kmotrou moderního podnikání na volné noze, kdo je jeho kmotrem?

## ◉ **Neseme břímě i dědictví starobylé tradice drobného podnikání**

Jak vám nyní ukážu, historický pohled je dominantním prvkem celé mozaiky a má zásadní vliv na podnikání většiny z nás, moderních profesionálů.

Velké, firemní a kapitálové podnikání novověku (resp. moderní kapitalismus) je vedle vědecko-technologického pokroku zřejmě nejvýraznější celospolečenskou inovací za uplynulá století. Firmy zásadně přetvořily svět, v němž žijeme, a ovlivnily snad všechny stránky našeho bytí. Firemní podnikání v dnešním rozsahu je relativně nový fenomén.

O to více je pozoruhodné, že podnikání na volné noze nemá v zásadě s moderním přístupem k podnikání zase tak moc společného. Naopak, je pokračovatelem starobylé tradice drobného podnikání, jehož kořeny leží až někde v antice.

*To, co platí pro úspěšné podnikání nezávislého profesionála dnes, se v zásadních bodech až tak neliší od toho, co platilo pro svobodného řemeslníka už ve starém Římě.*

Podobně tak jako my dnes musel i on ovládat své řemeslo, vyrábět kvalitní věci a dbát o svou pověst, aby neztratil zákazníky a naopak získal nové a prosperoval tím lépe. Stejně tak musel umět vypočítat své náklady a zisk, zaplatit pomocníky, investovat do nástrojů a vybavení, kočírovat případný dluh a odkládat si peníze do rezervy pro nečekané budoucí výdaje či ztráty. A pochopitelně musel plnit dané sliby a závazky, jinak by stěží získal lepší zakázky.

Staří Římané v mnoha ohledech uvažovali a žili podobně jako my dnes, což, jak podotýká historik prof. Rufus Fears ve strhující audioknize *History of Freedom*, nám může být zdrojem cenných ponaučení. Životy v Římské říši přibližuje v pasáži věnované mírovému období blahobytu za vlády římského císaře Augusta na přelomu našeho letopočtu:

„Od Říma po okrajové provincie je zde silná střední třída. Každý, kdo se projde vykopávkami Pompejí či Leptis Magna nebo jakéhokoli velkého římského města jako Efez či Timgad, může na vlastní oči vidět dům za domem postavený lidmi, kteří měli peníze, ekonomickou a životní stabilitu. Je zde sociální mobilita, která dovoluje stát se příslušníkem střední třídy. A je zde i podpůrná ekonomická a daňová struktura, která vám umožní si tento společenský status udržet. Protože z tohoto bohatství a prosperity, na tuto ochranu znamenitou armádou a infrastrukturou cest vydělává průměrný Říman jen 2 dny v roce, aby zaplatil své daně. Kapitálové zisky nejsou zdaněny. Úroky nejsou zdaněny. Můžete uložit své peníze do římské banky (a ty existovaly) a získat z nich 6% úrok. Je zde také obdoba podílového podnikání. Mohli jste koupit 10% podíl v obchodní výpravě do Palmýry na východě. Ta může selhat, ale díky římskému míru máte dobrou šanci, že uspěje, a to vám přinese dvacetinásobek z původní investice.“ (zkráceno)

Historická návaznost na starobylou tradici řemeslného podnikání, která se táhne daleko přes dva tisíce let do minulosti, je pro nás moderní profesionály pozháním i prokletím. Za tu dlouhou dobu se stala nedílnou součástí naší kultury a každý člověk má tak celkem určitou představu, jak by se měl chovat nezávislý profesionál – člověk, který na vlastní jméno či firmu vyrábí výrobky nebo poskytuje služby. Tyto představy jsou někdy pouhými předsudky, ale tak či tak je nemůžeme ignorovat, protože jsou v lidském myšlení hluboce zakořeněny.

V souvislosti s výkonem řemesel a ustanovením středověkých cechů, které regulovaly či přímo omezovaly svobodné podnikání, nebylo

prakticky možné, aby běžný člověk vynikl ve více než jednom oboru. Pro zajištění své a rodinné obživy musel pracovat třeba i šestnáct hodin denně (v zimě o něco méně, do západu slunce). Například stolař se u někoho vyučil, pak svému mistrovi pomáhal a roky dřel, aby se mohl osamostatnit, mít vlastní učedníky a stát se mistrem.

A kdo často střídal řemesla (tu dělal to, tu zas ono), byl vždy vnímán jako pomahač a jistě ne jako mistr, na kterého se zákazník obrací s náročnou prací.

Nikdo netvrdí, že nemůžete být dobří, ba přímo skvělí ve dvou nebo ve třech zcela rozdílných oborech. Problém je, jak tuto rozpolcenost vnímá běžný zákazník s ohledem na uvedenou představu.

Podnikatelka může být vynikající kosmetička a zároveň finanční poradkyně, ale když se tak bude prezentovat veřejně, nezíská si tím asi důvěru mnoha lidí.

Proti předsudkům se špatně bojuje, proto většina profesionálů celkem rozumně ustoupí, upřednostní svou hlavní odbornost a ty ostatní buď upozadní, anebo vyčlení do samostatné firmy apod.

Na druhou stranu, předsudek vztahující se k odbornosti není až tak neopodstatněný v případě náročnějších oborů, které se vyvíjejí rychle kupředu. V některých, jako je třeba medicína nebo počítačová bezpečnost, je tempo vývoje tak překotné, že pokud má profesionál zůstat v obraze, je rozumné očekávat, že se své profesi věnuje více méně naplno.

Základní představa, že nezávislý profesionál by se měl držet svého řemesla či oboru, se zkrátka nemění. Zvyšující se tempo vývoje ji spíše posiluje a potvrzuje, ale důraz na specializaci, růst v odbornosti a dovednostech není jen nějaký diktát moderní doby. Je to něco, co se s podnikáním nezávislých profesionálů pojí od nepaměti. A zákazníci na to slyší.

Zkuste si vzpomenout, kolik jste viděli reklam, které se odvolávaly na *poctivé řemeslo*, *tradici* nebo *ruční práci*. Je to jeden z nejprovařenějších motivů, který stále zabírá. Je-li uvěřitelný.

Díky historickému dědictví zákazníci profesnímu podnikání velice dobře rozumějí, neboť je hluboce zakořeněno v naší kultuře. Chápu, že individuální podnikání spočívá v úsilí jednoho člověka, který nějak začal a něco se naučil; který se zlepšuje a roste; který má jen jednu pověst a může o ni přijít, nebude-li podnikat poctivě a s pomocí jiných poctivých lidí.

Jako nezávislí profesionálové bychom si měli být této historické souvislosti vědomi. Pomůže nám to pochopit, co od nás zákazníci očekávají, aniž by nám to kdy řekli. Tato elementární očekávání jsou velice konzervativní, v průběhu věků se radikálně nemění a čím lépe s nimi budete v souladu, tím lépe pro vás. V knize se tomu ještě budeme do hloubky věnovat.

Jistě je možné experimentovat a prezentovat se nekonvenčně. Ve svém vlastním zájmu byste však nikdy neměli bourat tuto základní důvěru, kterou ve vás zákazník vkládá, tedy že jste poctiví profesionálové na svém místě, kteří se zlepšují ve svém oboru. *Poctivé řemeslo* vás dožene, ať jste kdekoliv.

### ► Pod skalpelem globálního chirurga

Za současný vzestup podnikání na volné noze však nemůže liberalismus ani kontinuita starobylé tradice drobných řemesel. Jak jedno, tak druhé tu je už spoustu let.

Hlavní příčinou rozmachu freelancingu v uplynulém čtvrtstoletí je nástup moderních technologií, zejména osobních počítačů, internetu a mobilních telefonů. Tyto technologie daly vzniknout celé řadě nových oborů a většinu stávajících profesí umožnily vykonávat zcela novým způsobem, mimo dřívější pracoviště nebo za zlomek původních nákladů.

„Jste nemocní, ale nemáte čas jít k doktorovi? Pokud žijete v Miami, stačí využít aplikaci Medicast a za dvě hodiny je u vás lékař. Bude vás to sice stát nejméně 200 dolarů, ale čas jsou přece peníze. Potřebujete doma uklidit? Aplikace firmy Henry vám pošle člověka. A SpoonRocket vám dodá teplé jídlo, kamkoli chcete. *Economist* si dal na obálku téma o proměně charakteru práce a zaměstnání, titulěk *Workers on Tap* by se dal volně přeložit jako Pracovníci na provázku. Princip spočívá v tom, že zejména v Americe se bouřlivě rozvíjejí služby, které si můžete objednat přes chytrý telefon, a firmy, jež vám dodají experty na všechno možné, rostou jako houby po dešti. Důsledkem je, že miliony Američanů dnes žijí na volné noze a přijímají práci na dohodu, kterou jim tyto firmy zabezpečují. Svět, v němž člověk mohl počítat s tím, že bude pracovat v nějaké firmě osm hodin denně a možná až do penze, je dávno pryč, pryč je také jistota, že se o vás někdo postará,“ komentoval v lednu 2015 počínající dramatickou proměnu trhu práce časopis *Respekt*.

Mobilní telefon však není poslední průlomovou inovací. Stejně revoluční dopad může mít v budoucnu nástup 3D tiskových technologií, umělé inteligence, robotiky nebo virtuální reality. Ta například už dnes umožňuje provádět některé chirurgické zákroky na dálku.

Zatímco dnešní chirurg je většinou spojen s místem výkonu práce, které disponuje potřebným a ne zrovna levným vybavením, v budoucnu se bezpochyby dočkáme specialistů na jeden konkrétní typ operace, kteří budou svou odbornost poskytovat nezávisle řadě nemocničních zařízení po celém světě. Takový chirurg tedy bude na volné noze a k práci mu bude stačit možná jen počítač a cenově dostupný set pro vstup do virtuálního operačního sálu. A netýká se to jen chirurgie, ale též diagnostiky a konzultací s lékařem. Namísto dojíždění a vysedávání v čekárně budou pacienti moci monitorovat svůj zdravotní stav pomocí speciálního zařízení, které odešle data lékaři a ten se s nimi spojí na dálku, jen když to bude nutné. Jeden specialista tak bude moci pečovat o zdraví více lidí žijících ve větší vzdálenosti a do ordinace si bude zvat jen ty, kteří prohlídku potřebují.

Teleprezence (dálková přítomnost) a telerobotika (ovládání robotů na dálku) ovlivní zřejmě i další profese a celé obory v míře, kterou si dnes možná ani nedovedeme představit. Veřejnost má jen neurčitou představu o tom, jak rychle se tyto nové, potenciálně revoluční technologie derou na trh. Řada z nich bude v běžném užívání pravděpodobně do pěti až deseti let, což je v porovnání s předpokládanou délkou vaší kariéry docela krátká doba. Technické inovace navíc umožní některé odborné činnosti částečně automatizovat, pročež změny, které nás čekají, budou možná ještě větší než ty, které jsme zažili v uplynulých dvou dekadách.

Dopad internetu a komunikačních technologií do podnikání na volné noze je ostatně ještě hlubší. Internet snížil práh potřebných podnikatelských dovedností. Zatímco dříve jste byli v podnikání odkázáni jen sami na sebe, své omezené zdroje a znalosti, zmíněné online služby dnes mohou výrazně usnadnit tu část, která vám nejde, například marketing a prodej.

Služby jako Airbnb v ubytování nebo Uber v taxislužbě či spolujízde vám přivedou zákazníka doslova ke dveřím, a nejen to. Tím, jak jsou navrženy, navádějí vás i klienta do promyšleného a dokonale optimalizovaného obchodního procesu, který řeší běžná rizika a je spolehlivým

vodítkem k úspěšnému završování zakázek, za což si účtují přiměřený poplatek. Výsledkem je nevídaný boom, který podkopává tržní pozice konkurentů, v tomto případě hotelů a taxislužeb.

Můžete namítnout, že o takto úzce pojaté podnikání nestojíte a pochopitelně to má stejně jako v případě franšíz svá pro a proti. Faktem ovšem je, že díky službám jako Airbnb nemusíte vědět o podnikání zhora nic, ale pokud máte vhodnou nemovitost k pronájmu a budete se řídit procesem a doporučeními provozovatele, máte docela slušnou šanci, že se vám bude dařit.

Internetové služby, které párují nabídku s poptávkou nebo případně i přebírají část obchodního procesu, tak výrazně přiblížily drobné podnikání na volné noze desítkám milionů lidí po celém světě. Jde v jistém smyslu o globalizaci práce, protože v řadě oborů již vzdálenost nehraje zásadní roli a to jsme teprve na začátku.

Český programátor dnes může pracovat pro klienta v USA, designérka svítidel navrhovat osvětlení hotelu v Saúdské Arábii a hudební skladatel prodávat své chytlavé melodické džingly reklamním agenturám po celém světě.

Průvodním jevem této exploze různých internetových platforem je ovšem i náležitý chaos v užívané terminologii spojené s prací na volné noze. *Freelancer* či *nezávislý profesionál* je obecný pojem, který zahrnuje desítky nejrůznějších přístupů a tržních nik.

Kvete již zmíněná *práce na zavolanou* a nejrůznější *mikroslužby*, od zajištění nákupů a pochůzek, pro které není zapotřebí žádná odbornost, až po kvalifikované lékařské ošetření.

Asi nejnižší stupeň autonomie mají *nájemní pracovníci* či *permabridgádníci* (angl. *temps* či *on-call workers*) nasmlouvaní jako levná pracovní síla přes agentury. U nich ovšem nemůže být o nějakém podnikání řeč, je to jednoduše prekarizovaná pracovní síla.

Nicméně pokud jste četli detektivky od J. K. Rowlingové, které napsala pod pseudonymem Robert Galbraith, chytrá asistentka Robin najatá jako záskok přes agenturu se v nich zakrátko vypracuje takřka na pozici partnera v detektivní kanceláři Cormorana Strikea. Není temp jako temp a pro některé je to skutečně první krok k větší pracovní autonomii.

Freelancerům, kteří získávají zákazníky hlavně přes online platformy typu Upwork či Frelancer.com, se zase někdy říká *e-lanceři*, protože jejich práce je detašovaná, někdy i napříč celými kontinenty.

Podobně specifictí jsou  *kreativní profesionálové* – spisovatelé, hudebníci, fotografové, umělci, případně komerční tvůrci jako kameramani, textaři, grafici, idea-makeři apod. Jejich podnikání osciluje na pomezí byznysu a umělecké tvorby a spoustu věcí dělají jinak než ostatní. Třeba si mnohem více vybírají, pro koho budou pracovat. Múzy neradno pokoušet!

Samostatnou skupinu tvoří freelanceri orientovaní na technologické a internetové startupy. *Startupisti* mají své vlastní online burzy práce, jsou na ně kladeny jiné požadavky než na běžné vývojáře a docela často se podílejí i na zisku z případného exitu společnosti.

Čím dál tím více maminek si přivydělává na rodičovské, například prodejem rukodělných výrobků přes platformy, jako je český Fler nebo globální Etsy, pročež jste se možná už setkali s označením *tvůrčka* či *maminkatelka* (z anglického *momprenneur* ze spojení *mom*, máma, a *entrepreneur*, podnikatelka). Opět jde o svěbytnou kategorii, která si žádá zvláštní přístup.

K tomu si připočtete drobné franšízy, kontraktory s jedním klientem, majitele mikrofírem, individuální investory, oborové či mediální celebrity, ale také nejrůznější formy bokovek a budete mít alespoň přibližnou představu, co všechno dnes globální trh práce na volné noze skrývá.

Zmínit se musíme také o šedé ekonomice a ilegálních činnostech na volné noze, které na internetu bohužel doslova kvetou. Může se to týkat i vás, protože třeba prostituce inzerovaná online zneužívá i nabídek nic netušících ubytovatelů na Airbnb. *Víte, kdo u vás spí?*

Jak taková praxe sexuální společnosti na volné noze vypadá, popisuje článek *Sex Is Sex, But Money is Money* od ruské emigrantky Svetlany v New Yorku, který vyšel na serveru *Medium*: „Eskortky berou \$100 za ruční práci – ale podnikatelky jako já? Vyděláme \$5 000 za noc. Vítejte v nové ekonomice nejstaršího řemesla.“

Práce na volné noze v eskortních a erotických službách je stále velkým tabu, ale to ještě ani zdaleka není to nejhorší. Kniha *Future Crimes* (doslova *Zločiny budoucnosti*), kterou napsal specialista na počítačovou kriminalitu a bezpečnost Marc Goodman, popisuje šokující svět nájemných hackerů a obchodních platforem v běžně nedostupné části internetu známé jako *dark web*, kde lze koupit vše, od zcizených osobních údajů přes zbraně a drogy po nájemnou vraždu. Píše o *zločinu jako službě* a o tom, proč moderní mafie kopírují úspěšné postupy freelancerů a startupů.

Do budoucna se možná budeme muset smířit s tím, že vedle běžných profesí bude existovat i jakási *Temná strana freelancingu* ukrytá kdesi

online v kyberprostoru a hrazená výhradně kryptoměnami jako bitcoin. Růst kriminality byl ostatně průvodním jevem každé zlaté horečky, tu internetovou nevyjímaje.

Ale chmury stranou, globalizace a nástup nových technologií obrovsky rozšiřují možnosti nezávislých profesionálů. Umožňují také plnohodnotně podnikat lidem, kteří byli závislí na kapitálu zaměstnavatele nebo postrádali podnikatelské know-how. A i když vyloučíme drobné přivýdělký, které by nám počet freelancerů opticky navýšily možná až na zmiňovanou třetinu trhu práce, jde nepochybně o velký posun v tom, jak je práce ve 21. století vnímána.

### ► Tichá revoluce

V roce 1997 napsal Daniel Pink pro magazín *Fast Company* článek *Free Agent Nation*, který později přetvořil do stejnojmenné knihy z roku 2001 – *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself* (volně přeloženo *Národ na volné noze: Budoucnost práce na sebe*).

Pink v ní na základě vlastního rozboru statistik trhu práce a velkého množství příkladů ze soudobé Ameriky dokládá, že čím dál více Američanů preferuje volnější pracovní úvazky. A protože jde o pestrou skupinu pracovníků svobodně se pohybujících na trhu práce, říká jim nově *nezávislí agenti* (angl. *free agents*) a předpovídá, že budoucnost USA je na volné noze.

Byla to silná a dobře formulovaná vize, která odstartovala diskusi o nových formách práce. Pink k ní dospěl postupně, jako osobní asistent ministra práce a posléze hlavní autor projevů viceprezidenta Ala Gora v letech 1995 až 1997.

Kombinací několika metod se Pinkovi podařilo nahlédnout za čísla oficiálních statistik amerického trhu práce, která jsem již zmínil. Názorně ukázal, jak zavádějící tyto měsíční přehledy jsou a jak snadno může být člověk pracující na volné noze započítán do špatné kolonky, pročez dochází k velkému statistickému zkreslení tržní reality. Jde o podobný problém jako naše dnešní zaměňování freelancerů s živnostníky a OSVČ, kdy jeden a týž profesionál přeskakuje mezi různými pracovními kategoriemi.

Pink tvrdí, že na vině je zastaralý pohled na strukturu trhu práce inspirovaný slavnou Whytovou knihou *The Organization Man*. Pod klidnou hladinou konzervativního rozdělení rolí na zaměstnavatele a zaměstnance

podle něj bouří na trhu práce tichá revoluce, jejímž motorem jsou desítky milionů Američanů na volné noze.

Pink vidí hlavní příčinu vzestupu freelancingu v rozšíření internetu a nových technologií, ve zrychlování trhu, a tedy i zkracování pracovních úvazků ve prospěch projektově orientované práce, která zvýhodňuje profesionály pracující na sebe.

Už v roce 2001 Pink popsál, jak tato nesourodá, ale velmi početná skupina nezadržitelně mění podmínky na americkém trhu, a spekuluje, že v budoucnu zásadně ovlivní daňovou i sociální politiku, zejména systém zdravotního a důchodového pojištění.

Dnes, o celých patnáct let později, se dá říci, že Pinkem předpovězená transformace skutečně proběhla a jeho vize byla v zásadě správná. Mimo jiné i pro tuto schopnost domýšlet daleko do budoucnosti počáteční příznaky nastupujících trendů patří dnes k nejžádanějším autorům byznysové literatury a k freelancingu má nadále velmi blízko, pročež jej doporučuji sledovat.

Označení *tichá revoluce* používá v souvislosti s nástupem práce na volné noze i zakladatelka Freelancers Union Sara Horowitzová. Mně osobně se tento pojem líbí, protože vystihuje podstatu věci, tedy že jde o poměrně rychlou celospolečenskou proměnu, která ale nemá dramatické projevy, a i když je volnonožců čím dál tím více, nezakládají milice ani odbory a nestávkují v ulicích za nižší daně. Tato transformace trhu práce probíhá setrvale, tiše a nezdá se, že by jí měl být v dohledné době konec.

Odhady budoucího vývoje se pochopitelně dost různí v závislosti na použité definici či zájmech zadavatele průzkumu. Podstatné však je, že všechny, včetně těch nezávislých a respektovaných, předpovídají další nárůst freelancingu v globálním měřítku.

Sociálně orientovaní kritici ale poukazují na nežádoucí dopady nekontrolovaného rozmachu práce na volné noze a možný tvrdý dopad prekarizace na méně kvalifikované pracovníky nebo i celé obory. Stávající legislativa není na tak vysoký podíl ne-zaměstnanců připravena a oběti prekarizace jsou poškozeny jak v osekání zaměstnaneckých práv, tak v rovině sociálního zabezpečení a postavení. Vlády tak budou mít velké pokušení individuální podnikání více regulovat. „*Lidé v prekariátu nemají pocit profesní identity, protože nedělají kariéru, zato vykonávají spoustu úkonů, které se ale nepočítají jako placená práce,*“ říká například kritik prekarizace a profesor ekonomie z Londýnské univerzity Guy Standing.

Nejde o zanedbatelný problém. Pozitivní však je, že podle dosavadních průzkumů v zahraničí i u nás si drtivá většina freelancerů volí tento způsob práce dobrovolně, protože lépe odpovídá tomu, co od života chtějí – méně času promarněného dojížděním, více času doma s rodinou, flexibilitu, možnost měnit své pracovní tempo a vybírat si, na čem budou pracovat a s kým.

Převažuje tedy pozitivní motivace, přestože existují i četné případy lidí, kteří byli do práce na volné noze dotlačeni a buď se s ní časem szili, nebo nadále hledají nějaké zaměstnání.

Posunu v tom, jaký styl práce dnešní profesionálové upřednostňují, už si samozřejmě všimly i firmy. Ty, které chtějí zaměstnávat špičkové odborníky, tak dnes stále častěji nabízejí pracovní podmínky srovnatelné s prací na volné noze: home office a možnost práce na dálku, flexibilní pracovní dobu, práci členěnou do projektů, z nichž si může zaměstnanec vybírat, atd.

Například podle globálního průzkumu Global Human Capital Trends 2016, který zpracovala společnost Deloitte, se čím dál více firem spoléhá na pomoc freelancerů a ti se také mnohem častěji podílejí na strategických činnostech a rozhodnutích. (Čtivou interpretaci výsledků průzkumu najdete v článku Elaine Pofeldtové *The Hot Corporate Career Of The Future Isn't What You'd Expect* na americkém *Forbesu*.)

Bude-li tento trend pokračovat, světy zaměstnanců a freelancerů se postupně přiblíží a budou se mnohem lépe doplňovat. Jedno bez druhého se tak či tak neobejde. Freelanceři, kteří na volné noze neuspějí (a že jich není málo), končí opět v zaměstnání. A naopak firmy častěji než dříve outsourcují odborné činnosti na Pinkovy *nezávislé agenty*. Svůj postoj k nezávislým profesionálům ovšem nezměnily jen firmy. Jinak je dnes vnímá celá západní společnost.

### ► **Vstřícné gesto ministerského předsedy**

Bývalý britský ministerský předseda David Cameron napsal už v roce 2010 svým freelancerům k jejich svátku otevřený dopis, ve kterém vyzdvihuje jejich kuráž a podnikatelského ducha:

„Nedokážu vyjádřit, jak velký obdiv chovám k lidem, kteří opustili pohodlí stálého příjmu a šli na volnou nohu. Vyžaduje to velkou odvahu a bez této odvahy by byla tato země mnohem chudším místem

k životu,“ píše Cameron. „Čím dál více lidí jde na volnou nohu, protože si uvědomují, že představuje ideální rovnováhu mezi prací a životem v 21. století. V rámci podpory ekonomického růstu máte naši plnou podporu,“ vzkázal premiér freelancerům.

National Freelancers' Day je neoficiální svátek lidí na volné noze pořádaný každoročně koncem listopadu britskou asociací nezávislých profesionálů a OSVČ (IPSE). Cameron se k tématu vracel opakovaně. V roce 2013 označil freelancery za *motor britské ekonomiky* a o rok později přijal špičkové nezávislé profesionály osobně přímo na Downing Street.

Cameron byl chytrý profesionální politik, který si dlouho předtím, než budou podobně nadbíhat volnonožcům jeho české protějšky, uvědomil změny probíhající (nejen) v britské společnosti. A evidentně se rozhodl jít potřebám této stále početnější skupiny voličů naproti.

Zhruba od počátku hospodářské krize let 2009 až 2014 američtí i britští experti na trh práce spekulují o tom, že nastupující trend práce na volné noze je mimo jiné důsledkem posunu v kariérní orientaci střední třídy a tzv. *bílých límečků*, dříve výhradně korporátních zaměstnanců.

Měníci se preference české střední třídy odrážejí i výsledky našeho českého průzkumu. V něm celých 56 % z téměř 2 300 dotázaných freelancerů uvedlo vysokoškolské vzdělání, což je více než čtyřnásobek českého národního průměru. O přesné číslo teď nejde, příští průzkum je buď potvrdí, nebo přiblíží k průměru. Vypovídá však jasně o tom, že lépe vzdělaní a situovaní Češi si zřejmě volí práci na volné noze častěji než ti s nižším vzděláním.

## ► Český profesionál na prahu doby evropské

Není to ani tak dávno, co práce na volné noze přestala být onou zavrhanou kariérní volbou, nad níž rodiče spráskli ruce se slovy: „*Kačenko, kdy už si konečně najdeš pořádnou práci?*“

Odpověď na to, jak se to stalo, nabízí naše nedávná, porevoluční historie. Vývoj podnikání na volné noze v Česku můžeme rozdělit zhruba do tří etap, přičemž ta čtvrtá možná již začala...

První etapa trvala po celá 90. léta a nesla se ve znamení firemního podnikání. Neobsazený trh po odchodu komunistů skýtal obrovské příležitosti pro rychlý růst. Většina zkušených odborníků se po roce 1989 buď podílela na privatizaci a modernizaci státních firem, anebo zakládala

firmy vlastní, což byl i příběh naší rodiny. Nové společnosti pak rychle expandovaly na ještě nerozmazleném trhu, hladovém po nových výrobcích a službách.

Firemní podnikání bylo v té době preferovanou podnikatelskou volbou schopných a iniciativních lidí, protože ti méně průbojní či méně schopní šli častěji podnikat sami na sebe. Neplatí to samozřejmě pro obory tradičně spojené s podnikáním jednotlivců, jako je překladatelství či různé osobní služby. Byl to však převažující étos oné éry neomezených možností na Divokém východě.

Pokud jste ta léta prožili, možná si i pamatujete, že firmy měly obecně lepší pověst než *soukromníci*, jak se tehdy říkalo individuálním podnikatelům. Byl to převažující předsudek.

Druhá etapa startuje nepozorovaně zhruba na přelomu milénia. Dopívá nová generace profesionálů (do níž patřím i já), a protože trh je již částečně nasycený, mnozí volí vedle možnosti založit firmu nebo se nechat zaměstnat třetí cestu – být na volné noze.

Nahrává tomu i překotný růst internetu, kde cítí technicky založení odborníci příležitost dosahovat nadprůměrného příjmu i bez firemního zázemí. Rodí se internetová ekonomika.

Stále však jde jen o ojedinělé průkopníky, kteří sami tápou, jak se vůči veřejnosti prezentovat, protože vnímají, že profesní vystupování pod vlastním jménem je oproti pozitivněji vnímaným firmám znevýhodňuje. Mezi veřejností nadále převládá přesvědčení, že jednotlivci jsou méně spolehliví, kapitálově nezajištěni a odborně zaostávají za firmami, které zároveň vynakládají nemalé prostředky na budování své odborné image. Oproti firmám čeští freelanceři tyto marketingové postupy neovládají nebo se s nimi teprve seznamují. Osobní branding je jim cizí.

Vnímání freelancingu mezi mladými lidmi a absolventy odborných škol není v té době lepší. Naopak, osnovy nepředpokládají, že by chtěl absolvent po škole začít pracovat sám na sebe, a připravují jej na firemní praxi, podobně jako nás v 90. letech. I mezi absolventy je freelancing vnímán jako kariérní sebevražda; ztracené roky, které nedávají profesionálovi žádnou solidní perspektivu dostat se k vysněným penězům a příležitostem. Zdá se, že freelanceři sbírají droby pod stolem, na kterém hodují velké firmy společně s bonitními klienty.

Stojí za povšimnutí, že mnozí z průkopníků, kteří šli na volnou nohu v době, kdy to absolutně nebylo v kurzu, patří dnes mezi špičky svého

oboru, společně s kolegy z předních firem, a někteří jsou i výrazně lépe placeni než jejich firemní protějšky. Ono mít pět nebo deset let náskok v budování odbornosti, dobrého jména a robustního podnikání, které ustojí leccjakou krizi, je bezesporu konkurenční výhoda.

Pak ale náhle přichází krize. V létě 2008 imploduje americká hypoteční bublina a bere s sebou banky, pojišťovny, celé státy i biliony dolarů daňových poplatníků, jejichž peníze opět tahají Wall Street z bryndy.

Kapitalismus se otřásá v základech, akciové indexy trátí přes polovinu své hodnoty a trh ovládají obavy z dalšího vývoje. V Americe přicházejí miliony lidí o práci i střechu nad hlavou a bují hospodářská krize, která se okamžitě přelévá i k nám do Evropy. Finanční krize zasahuje oba kontinenty plnou silou. Irsko, Řecko, Island a další země jsou na hranici bankrotu.

Znejistěné firmy pozastavují investice a přehodnocují své plány. Začínají preventivně šetřit a propouštět v očekávání prohlubující se recese. Postiženy jsou i obory, které byly předchozích dvacet let v setrvalém růstu. Zaměstnaní odborníci, kteří si až dosud připadali nepostradatelní, nenahraditelní a spoléhali na stálý příjem pro zajištění hypotéky a vysoké životní úrovně, si náhle s hrůzou uvědomují, že nemají vůbec nic jisté. Řada jejich kolegů přichází o místo. To, co vždy fungovalo, tedy uklidit se před krizí na teplé místo ve velké korporaci, najednou neplatí. Některé samy bojují o přežití nebo to tak přinejmenším vypadá.

Zdá se však, že nová situace na trzích prospívá jediné skupině, a tou jsou paradoxně nezávislí profesionálové. Nejenže mají vícero zdrojů příjmů a umějí se uskromnit, protože jsou na to z dob svých začátků zvyklí, ale firmy samy je začínají větší měrou najímat, protože outsourcing služeb je v nejisté době bezpečnější volba než držet stále pracovní místo.

Dokonce i firmy, které externí odborníky nikdy nenajímaly, najednou s překvapením zjišťují, že někteří se nevidaně profesionalizovali a poskytují za rozumné peníze překvapivě dobré služby.

Ačkoli je první otřes zažehnán, zdá se, že řada dříve tak ceněných zaměstnanců přehodnocuje svou kariérní strategii. Buď mohou zůstat zaměstnaní a riskovat, že navzdory svým odborným kvalitám mohou být během příští krize bez výstrahy propuštěni, anebo s tím mohou sami předem něco udělat. Někteří se osamostatňují rovnou, ale ještě častěji volí střední cestu. Při zaměstnání si berou bokovky a zkoušejí, co práce na volné noze obnáší. A jak jejich postranní příjem a sebejistota vzrůstají, mnozí se odhodlávají k rozhodujícímu vykročení volnou nohou.

Třetí etapa vývoje podnikání na volné noze v Česku se tedy pojí s nástupem hospodářské krize po roce 2008. Tisíce lidí se touto dříve opomíjenou cestou vydávají. Píší o svém prozření blogy, zakládají coworkingy, přednášejí, školí, sdílejí zkušenosti a šíří osvětu.

Práce na volné noze je najednou ideálem pro mnohé absolventy, kteří už na škole zvládají menší zakázky a po škole jdou jako kontraktoři nezřídká přímo do mezinárodních projektů.

I v očích veřejnosti dochází k rehabilitaci společenského statusu nezávislých profesionálů, a být na volné noze tak již nutně neznamena něco přechodného, dočasného nebo výrazně horšího, než dělat srovnatelnou práci v zaměstnání.

Naopak, freelanceři bohatnou. Někteří otevřeně přiznávají měsíční příjmy od 100 tisíc Kč výše, což už je srovnatelné s top manažery a majiteli malých firem. Podobně jako v jiných vyspělých zemích začínají být vnímáni jako jeden z pilířů střední třídy.

Zdá se, že na prahu čtvrté etapy právě stojíme. Srůstající evropský trh stále více připomíná ten americký a to vede k tomu, že více českých profesionálů vyhledává přeshraniční spolupráce a zakázky. Týká se to zejména mladší generace, která práci na volné noze upřednostňuje coby cestu k větší nezávislosti a zároveň je už dost jazykově vybavená na to, aby hledala příležitosti jinde.

Stejně jako když u předchozí generace došlo s nástupem mobilů a internetu k posunu od regionální působnosti k celorepublikové (podle našeho průzkumu se už jen 31 % českých freelancerů omezuje na vlastní region), nastupující generace možná tuto územní působnost ještě podstatně rozšíří. Čeští freelanceři dnes stojí na prahu doby evropské.

## ➤ **Bringing It All Back Home**

Když v roce 1965 nahrál Bob Dylan dnes již legendární album *Bringing It All Back Home*, předznamenal tím úsvit zcela nové epochy. Pravověrný folkař, který vzešel z country, politických protestsongů a lidových popěvek, vzal do ruky elektrickou kytaru a vzkázal celému světu, co si myslí o škatulkování umělců.

Dylan tehdy rozzuřil folkové fanoušky i kritiky. Zároveň ale inspiroval umělce jako The Beatles k hledání osobitějšího stylu a sebevyjádření. Následovala je celá generace Američanů a Britů, vyzývající individualismus,

konzumerismus a ničím neomezenou osobní svobodu. Byl to velký vztyčený prostředník předchozím generacím orientovaným na společné hodnoty.

Kulminovalo tím hnutí, které se v západní společnosti vzdouvalo už delší dobu. Jeho podstatou byl radikální odklon jedince od konvencí a pokorného přijetí společenské úlohy dané pohlavím, rasou či původem. Novým ideálem bylo naplňování osobních tužeb.

Geniálně to dokládá britský dokumentarista Adam Curtis ve čtyřdílném filmovém dokumentu *The Century of the Self* (volně přeloženo Století Já, BBC 2002), ve kterém zkoumá vliv Freudových myšlenek na společnost. Poodhalil tím další oponu příčin, proč my, lidé moderní doby, tolik tíhneme k sebeurčení a práci na volné noze. Na rozdíl od Curtise si však nemyslím, že to přináší více problémů než výhod.

V této kapitole jsme zevrubně prozkoumali freelancing jako fascinující fenomén, který rezonuje s duchem naší doby. Vyšli jsme z toho, jak je důležité ukotvit své představy v praxi, a představili jsme si zjednodušenou definici podnikání na volné noze, jejímž středobodem je člověk a jeho osobní potenciál.

Pokračovali jsme oddělením formy, která není až tak důležitá, od přístupu, který naopak vystihuje nezávislé profesionály víc než dobře. Zpravidla prezentují své služby veřejně, na vlastní jméno i zodpovědnost a s jasně definovanou odborností či jádrem podnikání.

Tím jsme přesněji určili profesionály, kteří se s freelancingem obvykle sami ztotožňují. Nejrůznější přivýdělký a nekvalifikované práce jsme vylčili zvláště, jako součást širší skupiny pracovníků, které do freelancingu můžeme a nemusíme počítat podle toho, jaký cíl sledujeme. Nahlédli jsme pod pokličku různých definic a raději jsme ji hned vrátili zpět. Vše to tam hodně.

Postupně jsme identifikovali tři hlavní vlivy či síly, které rozvoj freelancingu umožnily a formovaly: myšlenky svobody, dědictví starobylé tradice drobného podnikání a internetová revoluce, následovaná v blízké budoucnosti dalšími inovacemi.

A konečně jsme se zaměřili na společenské postavení nezávislých profesionálů ve vyspělých zemích i u nás v Česku a do jaké míry to všechno souvisí s tím, co dnes lidé od života chtějí.

Popsali jsme podnikání na volné noze z různých stran. Není to definice přesná ani dokonalá. Vlastně se to trochu podobá způsobu, jakým

se v medicíně podle řady příznaků diagnostikují syndromy, jejichž hlubší příčinu věda ještě nezná.

Ale nebojte se, freelancing není nemoc. Je to jen příliš členitý a dynamický fenomén na to, aby se dal vecpat do jednoduché formule. Proto má smysl stavět vedle sebe různé pohledy, protože to prohlubuje naše chápání podstaty věci.

Komplexní představa je lepší než žádná. Teď, když ji máme, můžeme se zabývat praktickými problémy. Začneme podstatnými rozdíly mezi podnikáním nezávislých profesionálů a firem. To nám umožní lépe vnímat naše tržní postavení, očekávání klientů i zásady, kterými bychom se měli řídit při hledání a osvojování nového know-how.

### KLÍČOVÉ MYŠLENKY

1. Podnikání na volné noze není snadné definovat. Přesná definice neexistuje.
2. Jako podnikatelé bychom však měli vědět, kam patříme a co freelancing obnáší.
3. Nezávislý profesionál pracuje na sebe a své jméno s jasně deklarovanou odborností.
4. Může pracovat sám, ale většinou má kolem sebe neformální tým kolegů a pomocníků.
5. Základem je osobní kapitál: znalosti, dovednosti, know-how, vzdělání, kontakty atd.
6. Jako legální forma podnikání převažuje OSVČ na živnost, ale OSVČ ≠ freelancer.
7. Jsme dědici starobylé tradice drobného podnikání a ta řídí očekávání zákazníků.
8. Dnešní boom práce na volné noze odstartovaly myšlenky svobody, mobility a internet.
9. Freelancing je na setrvalém vzestupu a stal se plnohodnotnou kariérou volbou.
10. Čeští freelanceři dnes stojí na prahu doby evropské a mají více zahraničních klientů.

