



Jaromír Veber, Jitka Srpová
a kolektiv

Podnikání malé a střední firmy

3., aktualizované a doplněné vydání



- Jak zvýšit konkurenceschopnost malé a střední firmy
- Teoretické poznatky i praktické zkušenosti
- Přehled podpor malého a středního podnikání
- Řešení krizových situací

Podnikání malé a střední firmy

3., aktualizované a doplněné vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., a kolektiv

Podnikání malé a střední firmy

3., aktualizované a doplněné vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4963. publikaci

Autorský kolektiv:

Ing. Zdeňka Cardová – autorka kap. 4.2.5, 4.2.6, 4.2.7
prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc. – spoluautorka kap. 4.3
Ing. Blanka Habrmanová – autorka kap. 2.1.3, 4.1.7
Ing. Ladislav Hartman – autor kap. 5.3
Ing. Jindřich Hrabal, Ph.D. – spoluautor kap. 5.5
Ing. Filip Krejčí – autor kap. 3.2
Ing. Miroslav Křížek, Ph.D. – autor kap. 4.1.5
Ing. Markéta Kubálková, Ph.D. – autorka kap. 5.1
Ing. Vilém Kunz, Ph.D. – autor kap. 2.1.4
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc. – spoluautor kap. 1.1, 2.1, 2.2
Ing. Jana Müllerová – autorka kap. 3.1, spoluautorka kap. 4.2.8
Ing. Ondřej Pešek – autor kap. 4.4
Mgr. Jan Sekanina – spoluautor kap. 4.3
doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, koordinace autorského týmu, autorka kap. 2.3.1, 3.3, spoluautorka kap. 1.1, 1.2, 2.1, 2.3.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.4, 5.4, 5.5
Ing. Ivana Svobodová, Ph.D. – spoluautorka kap. 5.2, 5.4.1
Ing. Josef Šiman – spoluautor kap. 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4
prof. Ing. Jaromír Veber, CSc. – vedoucí autorského kolektivu, autor kap. 2.3.3, 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.6, 4.6, spoluautor kap. 1.1, 1.2, 2.1.2, 2.2, 4.2.8, 4.3, 4.4, 5.2, 5.4
Ing. Jaromír Veber – autor kap. 4.5
Ing. Vladimír Vojík – spoluautor kap. 2.3.2

Odborně recenzovali:

doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
doc. Ing. Elena Šubertová, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová
Sazba Milan Vokál
Počet stran 336
Třetí vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4520-6

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8310-9 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8311-6 (ve formátu EPUB)
ISBN 978-80-247-8312-3 (ve formátu MOBI)

Obsah

O hlavních autorech	9
Předmluva	11
1 Co by měl podnikatel vědět	13
1.1 Pojetí a význam malých a středních firem	14
1.1.1 Vymezení základních pojmů	14
1.1.2 Význam malých a středních firem	19
1.1.3 Omezení malých a středních firem	22
1.2 Podpora malého a středního podnikání	23
1.2.1 Podpory podnikání z veřejných prostředků	23
1.2.2 Podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky	34
1.2.3 Nevládní organizace	36
1.2.4 Podpory podnikání na komerčním základě	39
1.2.5 Programy podpory pro začínající podnikatele	42
1.2.6 Užitečné adresy	44
2 Podnikání a jeho rizika	45
2.1 Důvody podnikání	46
2.1.1 Podnikání versus zaměstnanecký poměr	46
2.1.2 Důvody zahájení podnikání	48
2.1.3 Typy podnikání	50
2.1.4 Společensky odpovědné podnikání	51
2.2 Profil podnikatele	54
2.2.1 Obecné rysy podnikatele	54
2.2.2 Desatero úspěšného podnikatele	56
2.3 Úvahy o podnikání	58
2.3.1 Předpoklady úspěchu začínající firmy	59
2.3.2 Výběr společníka	62
2.3.3 Úvahy o podnikání v zahraničí	63
3 Zahájení podnikatelské činnosti	67
3.1 Právní formy z pohledu malých a středních firem	68
3.1.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti	68
3.1.2 Porovnání jednotlivých právních forem	71
3.1.3 Získání živnostenského oprávnění	76
3.1.4 Založení právnické osoby	80

3.1.5	Další povinnosti podnikatelů	83
3.2	Pozemky, podnikatelské prostory	84
3.2.1	Vymezení pojmů	84
3.2.2	Oprávnění k využívání podnikatelských prostorů	86
3.2.3	Charakteristické rysy typických podnikatelských prostor	88
3.3	Zakladatelský rozpočet a podnikatelský plán	92
3.3.1	Zakladatelský rozpočet	92
3.3.2	Podnikatelský plán	95
3.3.3	Zdroje financování podnikatelské činnosti	105
4	Život a aktivity malých a středních firem	113
4.1	Management malých a středních firem	114
4.1.1	Pojetí managementu	114
4.1.2	Doporučení managementu pro praxi	116
4.1.3	Od tradičních k moderním názorům na podnikání	120
4.1.4	Management produktů	128
4.1.5	Management služeb	131
4.1.6	Management výroby (procesů)	133
4.1.7	Projektový management	137
4.2	Finanční řízení malých a středních firem	140
4.2.1	Obsah a zásady finančního řízení	140
4.2.2	Řízení majetkové a kapitálové struktury firmy	142
4.2.3	Řízení výsledku hospodaření a peněžního toku	145
4.2.4	Finanční plánování a rozpočtování	153
4.2.5	Účetnictví a výkaznictví	154
4.2.6	Daně v podnikání	156
4.2.7	Sociální pojištění	160
4.2.8	Zákonné a komerční pojištění pro podnikatele	162
4.3	Řízení lidských zdrojů	165
4.3.1	Organizace personální práce	167
4.3.2	Personální činnosti	167
4.3.3	Zaměstnavatelská praxe v podmínkách EU	179
4.3.4	Zaměstnávání specifických skupin pracovníků	182
4.3.5	Vztah podnikatele k odborové organizaci	184
4.4	Marketingové a obchodní činnosti	184
4.4.1	Specifika marketingu malých firem	185
4.4.2	Historický vývoj marketingových koncepcí	186
4.4.3	Marketingové plánování malých a středních firem	191
4.4.4	Obchodní činnosti	201
4.4.5	Mezinárodní obchodní vztahy	212
4.5	Informační a komunikační zabezpečení	222
4.5.1	Komponenty informačního a komunikačního systému	223
4.5.2	Projektování podnikového informačního a komunikačního systému	229
4.5.3	Moderní komunikační prostředky	234
4.6	Nejdůležitější legislativní požadavky pro podnikání	236
4.6.1	Smluvní vztahy	237
4.6.2	Platební operace	243
4.6.3	Právní požadavky na kvalitu produkce a její zabezpečování	243

4.6.4	Ekologické požadavky	255
4.6.5	Stavební činnosti	263
4.6.6	Právní úprava bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	264
4.6.7	Ostatní právní předpisy	268
5	Perspektivy a ohrožení malých a středních firem	273
5.1	Růst malých a středních firem	274
5.1.1	Greinerův model růstu	275
5.1.2	Model Churchilla a Lewisové	277
5.2	Spolupráce firem	280
5.2.1	Partnerství firem	281
5.2.2	Podnikatelské sítě	281
5.2.3	Spojenectví firem	284
5.3	Podnikání v nových technologiích a službách	286
5.3.1	Technologie a služby budoucnosti	287
5.3.2	Mikrotrendy budoucnosti	289
5.3.3	Podpora nových technologií v EU a ČR	291
5.4	Krizové situace v podnikání malých a středních firem	295
5.4.1	Prevence	295
5.4.2	Rizikové situace v podnikání malých a středních firem	300
5.4.3	Krizové řízení	306
5.5	Zánik podnikatelských subjektů	310
5.5.1	Zánik živnostenského oprávnění	310
5.5.2	Zánik obchodních společností	311
5.5.3	Právní úprava likvidace	313
5.5.4	Právní úprava insolvenčního řízení	316
	Shrnutí/Summary	321
	Literatura	323
	Rejstřík	327

O hlavních autorech

Prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.

Absolvent Fakulty výrobně-ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze, docent v oboru ekonomika průmyslu (1988), docent v oboru podnikové hospodářství (1999). V roce 2002 byl jmenován profesorem. Od roku 1994 je vedoucím katedry managementu, od roku 2006 je děkanem Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze. Odborně se zaměřuje na produktový a provozní management, management kvality a environmentu, prosperitu a výkonnost organizací, krizové řízení. Je manažerem kvality (DGQ a EOQ 1995), absolventem tréninkového kurzu pro experty-hodnotitele modelu EFQM (2000). Je autorem nebo spoluautorem řady odborných publikací, například Management – základy, prosperita, globalizace (Management Press 2000, druhé vydání 2009), Management kvality, environmentu a bezpečnosti (Management Press 2006, druhé vydání 2010), Řízení jakosti a ochrana spotřebitele (Grada Publishing 2002, druhé vydání 2006), řady vysokoškolských skript, více než sta odborných statí atd. Působil také jako poradce pro zavádění systémů managementu kvality a environmentu (cca 70 úspěšných aplikací zakončených certifikáty).



Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Absolventka Fakulty výrobně-ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze, kandidát ekonomických věd v oboru ekonomika průmyslu (1992), docent v oboru podnikové hospodářství (1999). Je vedoucí sekce malých a středních podniků na katedře managementu, garantem vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze. Je garantem předmětů Podnikání malé a střední firmy a Podnikatelské praktikum. Odborně se zaměřuje na problematiku managementu malých a středních podniků, podnikání, podnikatelské projekty, společenskou odpovědnost firem. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, například Management – základy, prosperita, globalizace (Management Press 2000), Podniková ekonomika (C. H. Beck 2006), Podnikání malé a střední firmy (Grada 2005, 2008), Základy podnikání (Grada 2010), Podnikatelský plán a strategie (Grada 2011). Je garantem společného studijního programu VŠE v Praze a ČVUT Komerční inženýrství v průmyslu. Působí jako výkonná ředitelka International School of Business and Management.



Předmluva

Úspěšný podnikatel musí mít motiv k podnikání a také určité osobní předpoklady k podnikání. To však nestačí, musí mít také určité znalosti z oblasti podnikání. Ty může získat studiem nebo přímo v praxi formou pokusů a omylů.

Pro podnikatele a manažery jsme připravili knihu, která obsahuje teoretické poznatky i praktické zkušenosti z podnikání malých a středních firem. Snažíme se o komplexní pohled na firmu, tj. od založení firmy přes růst a řízení jednotlivých oblastí až po krizi a zánik. Ukazuje se, že na trhu je dostatek odborných textů, které se věnují jednotlivým oblastem podnikatelské činnosti, tj. managementu, ekonomice a finančnímu řízení, účetnictví, daňové problematice, řízení lidských zdrojů, marketingu atd. Stále však pocítujeme nedostatek literatury, která by poskytla začínajícím i existujícím malým a středním podnikatelům ucelený přehled nezbytných aktuálních poznatků týkajících se podnikatelských aktivit. Čtenářům nabízíme publikaci, která má charakter „příručky podnikání“, ve které podnikatel nalezne odpovědi na své typické otázky, resp. návody na řešení obvyklých situací nebo alespoň odkazy na místa, kde tyto odpovědi a návody může získat.

Vzhledem k tomu, že v oblasti teorie podnikání i v okolí firmy dochází k neustálým změnám, které podnikatel musí sledovat a respektovat, předkládáme čtenářům třetí, aktualizované a doplněné vydání. Aktualizace se týká zejména kapitol zaměřených na podporu malých a středních firem, finančního řízení malých a středních firem, řízení lidských zdrojů a legislativních požadavků na podnikání. Rozšířeny jsou kapitoly zaměřené na marketingové a obchodní činnosti, informační a komunikační zabezpečení, růst malých a středních firem, podnikání v nových technologiích a službách, krizové situace v podnikání a zánik podnikatelských subjektů.

za autorský kolektiv
Jitka Srpová

KAPITOLA 1

Co by měl podnikatel vědět

Kapitola přináší výklad základních pojmů a poznatků týkajících se existence, významu a omezení malých a středních firem. Přináší též řadu dalších poznatků, které mohou sloužit jako východisko k rozhodnutí o tom, zda se pustit do podnikání, jaké finanční podpory podnikání může podnikatel získat, případně na jaké instituce a organizace se může obrátit, když potřebuje informace z oblasti podnikání.

1.1 Pojetí a význam malých a středních firem

1.1.1 Vymezení základních pojmů

Z **historického hlediska** výraz podnikatel [entrepreneur] pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů. Postupem času k obchodním aktivitám přibýlo zprostředkování dodávek pro vládu. Již v 18. století bylo zřejmé (R. Contillon), že s tímto typem podnikání je spojeno riziko, a podnikatel se oddělil od rentiéra. Zatímco rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch podnikání je tak do značné míry vázán na schopnosti (nápaditost, iniciativu, aktivitu) podnikatele. Ve 20. století se podnikateli přisuzuje i další rys – atribut inovátora.

Vedle kontinentálního evropského pojetí pojmu podnikání a podnikatel [enterprise, entrepreneur] existuje angloamerický výraz pro podnikání [business] ve významu obchodování, účelová a zisková aktivita.

Pojem „**podnikání**“ [enterprise] v posledních patnácti letech zcela zdomácněl v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.¹

Samozřejmě v literatuře najdeme i další definice: „Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“ (HISRICH 1996)

Ať tak či onak, k obecným rysům všech pojetí „podnikání“ patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

¹ Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2.

Podnikání nelze nařídit ani naplánovat, lze je však vyvolat nebo usnadnit. Vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka, která však může být utlumena nebo úplně potlačena různými bariérami (JÜNGER 2001).

V této souvislosti je třeba uvést i pojem „**neoprávněné podnikání**“, který je právně vymezen: „Osoba, která uskutečňuje činnost, k níž se podle zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů.“²

I v případě vymezení pojmu „**podnikatel**“ [entrepreneur] existuje mnoho definic:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního úspěchu.

Také zde můžeme najít řadu společných rysů charakteristických pro osobu podnikatele:

- umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle,
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání),
- podstupování rizika,
- sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, schopnost učit se ze zkušeností apod.

Do jisté míry se tomuto vymezení vymyká právní definice podnikatele uvedená v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v § 2. Podnikatel podle tohoto zákona je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Od podnikání a podnikatele je jen malý krůček k pojmu „**podnik**“ [enterprise]. Pro jeho vymezení existuje opět řada výkladů, jež závisí na hledisku, ze kterého je pojem interpretován:

- Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).
- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.
- Právně je interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.³

² Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 3a.

³ Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 5.

- Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.⁴

V následujícím textu je používán pojem **firma** [firm] se stejným významem a obsahem jako pojem podnik.

S užším významem pojmu firma se setkáme v obchodním zákoníku, kde se uvádí, že obchodní firma (dále jen firma) je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou fyzické osoby musí být vždy její jméno a příjmení. Firma fyzické osoby může obsahovat dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání vztahující se zpravidla k této osobě nebo druhu podnikání.

Zastřešujícím pojmem pro podnikání, podnikatele a podnik je pojem „**podnikavost**“ [spirit of enterprise]. Lapidárně ji lze interpretovat jako dosahování „maxima slasti s minimem strastí“, jinými slovy jde o schopnost nacházet nejlepší řešení, dosahovat nejlepší výsledky při minimalizaci rizik. Můžeme ovšem přistoupit k ještě obecnějšímu vymezení, kdy za podnikavost můžeme označit jakoukoliv činnost zaměřenou na objevování příležitostí a její převedení do reálné činnosti, jejímž výsledkem je splnění určitého, zpravidla ekonomického záměru.

Tímto vymezením se dostáváme na tenký led úvah, zda „podnikavost“ je pojem, který jednoznačně patří k podnikatelským subjektům nebo jde o pojem, který má opodstatnění i v oblasti neziskového sektoru. Autoři této kapitoly se domnívají, že může být použit v různých typech organizací. Uvedené stanovisko koresponduje s názory Hisricha (1996): „Podnikatelé se vyskytují všude – v oblasti vzdělání, medicíny, výzkumu, práva, architektury, řízení sociální péče i distribuce.“

V souvislosti s podnikáním zaslouží vysvětlení i výraz „**živnost**“ [trade]:

- v běžném povědomí je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem „uživit“ sebe a rodinu,
- z právního pohledu vyplývá – živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.⁵

Uvedené právní vymezení se příliš neliší od obecného vymezení podnikání uvedeného v obchodním zákoníku. Proto živnostenský zákon dále omezuje předmět živnosti tím, čím živnost nemůže být (provozování činností vyhrazených státu, právníckým osobám, dle autorského zákona apod.). Též vylučuje považovat za živnost činnosti fyzických osob, které jsou usku- tečňovány podle zvláštních předpisů (jako jsou činnosti lékařů, lékárníků, stomatologů, veterinárních lékařů, advokátů, notářů, znalců a tlumočnicků, auditorů a daňových poradců, autorizovaných architektů a inženýrů, pojišťovacích agentů, pracovníků výzkumu, výroby a distribuce léčiv, nakládání s vysoce nebezpečnými látkami, výchova a vzdělávání ve školách, předškolních a školských zařízeních zařazených do sítě škol, vzdělávání v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech apod.).

⁴ Viz nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1.

⁵ Viz zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v aktuálním znění.