



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

<b>O hlavních autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Předmluva</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Co by měl podnikatel vědět</b> .....	<b>13</b>
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
<b>2 Podnikání a jeho rizika</b> .....	<b>45</b>
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
<b>3 Zahájení podnikatelské činnosti</b> .....	<b>67</b>
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
<b>4</b>	<b>Život a aktivity malých a středních firem</b>	<b>113</b>
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
<b>5</b>	<b>Perspektivy a ohrožení malých a středních firem</b>	<b>273</b>
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
	<b>Shrnutí/Summary</b>	<b>321</b>
	<b>Literatura</b>	<b>323</b>
	<b>Rejstřík</b>	<b>327</b>

## 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 přibylo 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.<sup>1</sup>

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.

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

Podnikání nelze nařídít 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.“<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

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.).

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

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

**Bariéry podnikání** [barriers of enterprise] – faktory, které způsobují, že člověk nechce, neumí nebo nemůže podnikat (JÜNGER 2001). Bariéry podnikání můžeme rozdělit do dvou skupin – na interní a externí.

Interní bariéry jsou představovány faktory na straně potenciálního podnikatele, ty mohou mít tři základní příčiny:

- člověk nechce podnikat:
  - nemá motiv k podnikání (má např. dobré zaměstnání),
  - má obavy z rizik podnikání (obava, strach, nedostatek sebedůvěry),
  - osobní vlastnosti (nedostatek cílevědomosti, výdrže, preferování jistoty, nechut' vést lidi, řešit konflikty atd.),
- člověk neumí podnikat:
  - chybí předmět podnikání (nápad, know-how pro podnikání),
  - nedostatečná identifikace, hodnocení a využití příležitostí,
  - neznalost základních požadavků souvisejících s podnikáním (absence osvojení základního know-how podnikání),
  - nedostatečné předpoklady pro výkon role podnikatele (sebeřízení, manažerské schopnosti, jednání s obchodními partnery atd.),
- člověk nemůže podnikat:
  - nedisponuje potřebnými zdroji – zakladatelským a zejména podnikatelským kapitálem,
  - nedisponuje vhodnými prostory,
  - chybí podpora relevantního okolí – důvěra rodiny, potenciálních společníků, peněžních ústavů apod.

Mezi externí bariéry patří řada faktorů, které jsou dány různými vnějšími podmínkami a jsou nezávislé na podnikateli. Jsou dány:

- právním prostředím:
  - založení a fungování podnikatelských aktivit (zákon o živnostenském podnikání, obchodní zákoník),
  - provozování podnikatelských aktivit (obchodní vztahy, pracovněprávní vztahy, ekologické požadavky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požadavky na kvalitu produkce a ochranu spotřebitele atd.),
- ekonomickým prostředím – účetní, daňové, celní, cenové a další požadavky, podpora podnikání, zejména začínajících podnikatelů,
- podnikatelskou infrastrukturou – bankovní, pojišťovací, komunikační, vzdělávací, poradenské, informační služby, veřejná správa apod.,
- veřejným míněním – obecná atmosféra a názory na podnikání a podnikatele, prezentování pouze negativních příkladů atd.

**Podnikatelské riziko** [entrepreneurial risk]. Výklad tohoto pojmu souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká různých podnikatelských aktivit. Většina rozhodování zaměřených zejména do budoucnosti vychází z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Přitom je důležité, zda podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. Pokud podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, můžeme hovořit o rozhodování za jistoty. Bohužel pro podnikatelské aktivity jsou mnohem častější případy, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, ani nezná pravděpodobnost, s jakou nastanou. Jeho rozhodování

je zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem. Pro podnikatele je důležité, aby ve své činnosti zohledňoval aspekt rizika. Podnikatelské riziko jednoznačně souvisí se změnami, které jak uvnitř firmy, tak zejména ve vnějším prostředí probíhají. Přitom se přiznává, že většina těchto změn nemá jednoznačný, předvídatelný průběh, ale naopak je chaotická.

Z teorie (např. FOTR 2000) vyplývá, že existují jednak interní a jednak externí rizika:

- **Interní rizika** se projevují uvnitř firmy a podnikatel je schopen je víceméně řídit, patří mezi ně finanční síla organizace, zvládnutí výrobních (provozních) činností, produktů, personální management apod.
- **Externí rizika** se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí a obvykle je musí podnikatel respektovat, popř. se před nimi chránit, má však jen minimální možnosti k jejich ovlivňování. Příkladem externích rizik mohou být ekonomické změny (změny v devizových kurzech, úrokových mírách, daňových povinnostech apod.), změny v tržním prostředí (v konkurenci, požadavcích zákazníků, obchodních podmínkách), změny v legislativním prostředí (např. zprísňené ekologické požadavky), změny situace na trhu práce apod.

**Klastr** je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Zúčastněné společnosti si navzájem konkurují, ale současně jsou nuceny řešit řadu obdobných problémů (vzdělávání zaměstnanců, přístup ke stejným dodavatelům, spolupráce s výzkumnými a vývojovými kapacitami, nedostatečné zdroje na výzkum apod.). Díky spolupráci v těchto oblastech mohou řadu svých omezení překonat a získat konkurenční výhodu, která se těžko napodobuje. Jedná se tedy o všestranně výhodné partnerství firem, vysokých škol a regionálních institucí, které je velmi přínosné pro všechny jeho členské subjekty.

Bezpochyby klíčový význam má vymezení pojmu **malý a střední podnik**. V tradici výše uvedeného ani v případě definování malého a středního podniku není situace jednoznačná. Můžeme se setkat se statistickým pojetím, s členěním podle nařízení komise EU nebo podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

- **Statistické pojetí** – od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:
  - malé – do 20 zaměstnanců,
  - střední – do 100 zaměstnanců,
  - velké – 100 a více zaměstnanců.
 Nutno však poznamenat, že podniky a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizují výběrovým způsobem.
- **Nařízení komise EU**<sup>6</sup> – poněkud jiná kvantitativní kritéria pro klasifikaci malých a středních podniků používá komise EU. Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria:
  - počet zaměstnanců,

<sup>6</sup> Viz příloha č. 1 – nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

- roční obrát,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost.

Třídění firem touto metodou je následující:

- mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.

Nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z 25 % či z více procent jiným podnikem, který nespĺňuje definici malého či středního podniku.

- **Pojetí zákona o podpoře podnikání<sup>7</sup>** je shodné s předcházejícím členěním. Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství. Toto členění je důležité pro podnikatele v případě, že žádají o podporu podnikání. Údaje se vztahují k poslednímu uzavřenému účetnímu období. Hodnoty obrátu a aktiv se přepočítávají dle kurzu Evropské centrální banky ke konci roku, předcházejícímu roku podání žádosti o podporu.

Shrme-li výše uvedené pro oblast malého a středního podnikání, s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciacie se stává počet pracovníků:

- Mikropodnik: 1–9 zaměstnanců,
- malý podnik: 10–49 zaměstnanců,
- střední podnik: 50–249 zaměstnanců.

Podniky o počtu 250 zaměstnanců a více jsou považovány za velké podniky.

## 1.1.2 Význam malých a středních firem

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Údaje týkající se počtu ekonomicky aktivních malých a středních firem v ČR jsou zřejmé z tabulky 1.1 a potvrzují rovněž, že malé a střední firmy v ČR představují 99,8 % všech firem.

**Tab. 1.1** Počet ekonomicky aktivních malých a středních firem v ČR

2007	Počet aktivních subjektů			Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
	právnícké osoby (0–249 zaměstnanců)	fyzické osoby (0–249 zaměstnanců)	celkem MSP	
Průmysl	29 455	124 703	154 158	99,37
Stavebnictví	20 019	112 137	132 156	99,94



<sup>7</sup> Viz zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění.



2007	Počet aktivních subjektů			Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
	právníkové osoby (0–249 zaměstnanců)	fyzické osoby (0–249 zaměstnanců)	celkem MSP	
Obchod	45 043	168 988	214 031	99,93
Pohostinství	5 669	41 736	47 405	99,95
Doprava	6 283	37 421	43 704	99,76
Peněžnictví	968	16 983	17 951	99,83
Služby	68 599	276 031	344 630	99,92
Zemědělství	4 486	40 661	45 147	99,91
<b>Celkem</b>	<b>180 522</b>	<b>818 660</b>	<b>999 182</b>	<b>99,83</b>

Pozn.: MSP – malé a střední podniky

Zdroj: propočty MPO z údajů ČSÚ

Tyto strohé údaje nevyplývají plně o významu, jaký mají malé a střední firmy v každé společnosti. Dále se zmíníme alespoň o společenských a ekonomických přínosech.

### 1.1.2.1 Společenské přínosy malých a středních firem

#### *Garance svobody a stabilizace společnosti*

Málokdo si uvědomuje, že malé a střední firmy garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou vlastně protipólem ekonomické i politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.

Existence malých a středních firem stabilizuje společnost, neboť jakákoli výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik.

#### *Reprezentace místního kapitálu*

Pro malé a střední firmy není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes podporu rozvoje malých a středních firem v dané oblasti.

Malé a střední firmy jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Podnikatel v regionu zpravidla bydlí. Vedle toho, že poskytuje danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, není výjimečné, že se stává sponzorem různých charitativních a dalších akcí. Nelze pominout ani skutečnost, že ve vztahu k danému prostředí jsou tyto podnikatelé mnohem méně anonymní. Jejich okolí je zná a jejich činy jsou tak pod veřejnou kontrolou.

Mnohé malé provozovny (drobné krámky, kavárny, provozovny služeb) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu. Zvláště v historických centrech měst se doslova prezentuje drobný podnikatelský stav. Podle výstavby a upravenosti venkova můžeme bez větších omylů usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.

### 1.1.2.2 Ekonomické přínosy malých a středních firem

#### *Protipól monopolům*

Malé a střední firmy představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední firmy proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejuvhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přáním. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Řada malých a středních firem ovšem velice úzce spolupracuje s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. Není tajemstvím, že automobilky běžně nakupují od svých dodavatelů cca 60 % komponentů a že mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední firmy. Právě tak řada stavebních finalistů nedisponuje všemi profesemi a ve stále větším rozsahu jsou využíváni jako subdodavatelé specializovaných stavebních činností malí a střední dodavatelé.

#### *Flexibilita*

Charakteristickým rysem malých a středních firem, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotovost přizpůsobování se měnícím se skutečnostem.

Malé a střední firmy mají blízko ke koncepci LEAN. Anglický výraz „lean“ slouží v managementu k označení snah o úspory cestou „zeštíhlení“. Provozní činnosti malých a středních firem by měly být méně náročné na energie a suroviny [less energy, fewer raw material]. Přidejme k tomuto konstatování i skutečnost, že administrativa těchto firem je méně rozsáhlá nebo zabezpečovaná v nezbytném rozsahu externě (outsourcing). Tyto skutečnosti by měly mít pro malé a střední firmy řadu praktických důsledků:

- dovolují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu,
- mnohem citlivěji mohou reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek (nemají tak výraznou ekonomickou a výrobní setrvačnost),
- kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často mnohem nižší.

#### *Nedílná součást ekonomiky*

Ačkoliv v jednotlivých zemích či v různých odvětvích se mohou údaje částečně lišit, současný sektor malých a středních firem se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu kolem 36 %, na výkonech přibližně 52 %, na přidané hodnotě přibližně 54 %, zabezpečuje z 62 % zaměstnanost. Sektor malých a středních firem často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti. Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích v členění podle odvětví ukazuje tabulka 1.2. Na vývozu se malé a střední podniky podílejí přibližně 45 % a na dovozu přibližně 55 %. Podíl malých a středních podniků na vybraných ekonomických ukazatelích uvádí tabulka 1.3.

Tab. 1.2 Počet zaměstnanců v malých a středních firmách v ČR

2007	Počet zaměstnanců (v tis.)			Podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (v %)
	právnícké osoby (0–249 zaměstnanců)	fyzické osoby (0–249 zaměstnanců)	celkem MSP	
Průmysl	580	73	653	49,25
Stavebnictví	177	42	219	82,02
Obchod	322	83	405	75,42
Pohostinství	58	42	100	86,96
Doprava	85	28	113	38,57
Peněžnictví	13	1	14	20,59
Služby	329	73	402	73,22
Zemědělství	97	15	112	88,50
<b>Celkem</b>	<b>1 661</b>	<b>357</b>	<b>2 018</b>	<b>61,41</b>

Pozn.: MSP – malé a střední podniky

Zdroj: propočty MPO z údajů ČSÚ

Tab. 1.3 Podíl MSP na vybraných ekonomických ukazatelích v ČR (v %)

Ukazatel	Rok							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet podniků	99,71	99,81	99,85	99,81	99,84	99,85	99,84	99,83
Počet zaměstnanců	59,42	59,73	61,34	61,63	61,48	61,63	61,76	61,41
Výkony	51,53	51,44	52,46	52,79	52,29	52,42	52,94	51,70
Účetní přidaná hodnota	51,93	51,33	52,98	54,46	53,02	53,68	55,12	53,69
Mzdové náklady (bez OON)	54,42	55,72	55,82	55,90	55,61	55,88	56,03	55,92
Investice	40,48	37,81	44,52	49,88	51,43	52,57	55,33	54,54
Vývoj	36,15	35,74	34,16	34,00	34,30	40,70	45,20	44,80
Dovoz	49,43	47,12	50,33	49,80	52,50	54,70	56,30	54,40
<b>HDP</b>	<b>31,17</b>	<b>31,63</b>	<b>34,59</b>	<b>34,86</b>	<b>34,69</b>	<b>34,60</b>	<b>36,68</b>	<b>35,49</b>

Zdroj: propočty MPO z údajů ČSÚ

### 1.1.3 Omezení malých a středních firem

Jak bylo naznačeno, sektor malých a středních firem dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn. Přesto mají a zřejmě v budoucnosti i nadále budou mít malé a střední firmy určitá omezení:

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu, a tím i omezující možnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- a priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky,

- ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádů,
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny,
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd.

## 1.2 Podpora malého a středního podnikání

Ve struktuře každé vyspělé společnosti se vyskytnou statisíce, ne-li miliony podnikatelů. Tato skutečnost může svádět k názoru, že každý se rodí jako živnostník či podnikatel a záleží pouze na něm, zda se do podnikání pustí či nikoliv. Již méně často jsou uváděny statistiky upozorňující na skutečnost, že nemalé počty podnikatelů skončí neúspěšně a jejich krachy jsou doprovázeny značnými finančními ztrátami či jinými osobními tragédiemi. V žádném případě proto není na škodu, a to nejen pro začínající, ale i zkušené podnikatele, zajímat se o možnosti, které nabízí různé instituce podnikatelům, ať na bázi komerční či zvýhodněné díky finančním injekcím ze státních prostředků či strukturálních fondů EU.

Obecně můžeme tyto aktivity rozdělit do dvou skupin:

- finanční (nevratná, vratná zvýhodněná) podpora,
- nefinanční podpory.

Z hlediska původu můžeme subjekty poskytující podpory podnikatelům rozdělit do čtyř skupin:

- vládní instituce poskytující podpory z veřejných prostředků,
- podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky, často privátní subjekty vybudované s podporou z veřejných prostředků,
- nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací,
- komerční subjekty nabízející podpory pro malé a střední firmy.

### 1.2.1 Podpory podnikání z veřejných prostředků

Rámec podpor v členských zemích EU je dán dále uvedenými ustanoveními. Principálně jsou podpory zakázány, pokud nemají celoplošný charakter, jinak vytvářejí nerovné soutěžní podmínky na trhu. Výjimku stanovuje nařízení Komise (ES) č. 800/2008, které připouští podpory (bez oznamovací povinnosti) ve prospěch:

- malých a středních firem,
- výzkumu, vývoje a inovací,
- ochrany životního prostředí,
- zaměstnanosti a vzdělávání,
- zaostalých regionů.