

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Rodinná firma

Family business

Michal Tvrdík

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal TVRDÍK**
Osobní číslo: **K15B0170P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Rodinná firma**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte rodinnou firmu.
2. Představte vybranou firmu.
3. Uveďte problematické oblasti vybrané firmy.
4. Zanalyzujte tyto problematické oblasti pomocí vhodných metod.
5. Zhodnoťte výsledky analýz a vytvořte doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam odborné literatury:

- **KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO.** *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví.* Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- **ODEHNALOVÁ, Pavla.** *Přednosti a meze rodinného podnikání.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
- **SOUČEK, Zdeněk.** *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny.* V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- **VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ.** *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma

„Rodinná firma“

vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury v závěru práce.

Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Plzni dne 23. 4. 2018



podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Petře Taušl Procházkové Ph.D., jakožto vedoucí této práce, za odborné vedení, podnětné rady a kvalifikovaný přístup.

Další veliké díky patří mému otci, který byl ochotný mi práci redigovat a zároveň nabídnout nezávislý pohled na řešenou problematiku.

A na závěr mé matce, přítelkyni, sestře a dalším členům rodiny za pevné nervy v průběhu psaní této práce a za jejich hodnotné rady a ochotný přístup.

Všem tímto srdečně děkuji

Obsah

Úvod.....	9
1 Rodinná firma– uvedení do problematiky	11
1.1 Prameny a právní úprava	11
1.2 Charakteristika podnikání.....	12
1.2.1 Soustavná činnost.....	13
1.2.2 Samostatná činnost.....	13
1.2.3 Vlastní účet.....	13
1.2.4 Vlastní odpovědnost	13
1.2.5 Dosažení zisku.....	14
1.3 Charakteristika rodinné firmy.....	14
1.3.1 Definice rodinného podnikání.....	15
1.3.2 Náležitosti k získání statutu rodinného podniku dle FFI.....	17
1.3.3 Náležitosti k získání statutu rodinného podniku v ČR.....	18
1.4 Historie rodinných podniků	18
1.5 Příklady vybraných rodinných firem	21
1.6 Klady a zápory rodinného podnikání.....	23
1.6.1 Pozitiva rodinného podnikání	23
1.6.2 Negativa rodinného podnikání	24
1.6.3 Osobní zkušenost autora	24
2 Představení zvolené firmy	27
2.1 Charakteristika kategorizace účetních jednotek	27
2.1.1 Co jsou účetní jednotky?	27
2.1.2 Kategorizace účetních jednotek	28
2.2 O rodinné firmě MAMIT ÚČTO s.r.o.....	30
2.3 Vývoj subjektu od založení po současnost.....	31

2.4	Budoucnost rodinné firmy.....	32
2.5	Pracovní náplň.....	33
3	Zjištěné problematické úseky	34
3.1	Problematické úseky	34
3.2	Hodnocení dodavatelů.....	35
3.2.1	<i>Kritéria hodnocení dodavatelů</i>	<i>35</i>
3.2.2	<i>Metody hodnocení dodavatelů</i>	<i>36</i>
4	Analýza identifikovaných oblastí	38
4.1	Dodavatelé.....	38
4.1.1	<i>Ilustrativní příklad</i>	<i>38</i>
4.1.2	<i>Hodnocení dodavatelů materiálu.....</i>	<i>40</i>
4.1.3	<i>Hodnocení dodavatelů softwaru</i>	<i>42</i>
4.2	Zaměstnanci	45
4.2.1	<i>Externí zdroj</i>	<i>46</i>
4.2.2	<i>Interní zdroj</i>	<i>51</i>
4.3	Konkurenční boj.....	52
4.3.1	<i>Definice konkurence</i>	<i>52</i>
4.3.2	<i>Příklad na vybraném subjektu</i>	<i>52</i>
4.3.3	<i>Marketing a propagace firmy</i>	<i>53</i>
4.4	Zřídít/Nezřídít další pobočku (provozovnu) v Praze	53
4.4.1	<i>Propočet za provozovnu na Vinohradech.....</i>	<i>54</i>
4.4.2	<i>Propočet za vybudování provozovny na Zličíně</i>	<i>56</i>
4.4.3	<i>Zhodnocení analýzy</i>	<i>59</i>
4.5	Analýza účetních závěrek	60
4.5.1	<i>Náležitosti účetní závěrky</i>	<i>60</i>
4.6	Posouzení vitality rodinné firmy.....	62

4.7	Analýza vývoje výsledku hospodaření	65
4.7.1	<i>Analýza ekonomických ukazatelů</i>	66
Závěr	69
Seznam tabulek	70
Seznam použitých zkratk	71
Seznam použité literatury	72

Úvod

Koncem osmdesátých let 20. století, došlo k pádu dosud ustavených společensko-politických režimů v zemích střední a východní Evropy. Samozřejmě, že nezbytnou součástí změn byly mimo politických, také ekonomické reformy směřující ke zvýšení životní úrovně a produktivity práce. Ekonomické transformace tehdejšího Československa předznamenala změnu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Po roce 1989 se tak uvolnily i podmínky pro vznik a rozvoj živnostenského podnikání, zejména fyzických osob ve smyslu zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, jakož i pro vznik a provoz (podnikání) právnických osob, tj. různých forem obchodních společností ve smyslu zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a družstvech (zákon o obchodních korporacích – dále jen ZOK).

V současné době jsou až tři čtvrtiny, téměř 75 %, všech společností působících na trhu, resp. evropském trhu, ve vlastnictví rodinných příslušníků (EFB, 2018). Alespoň tomu tak bylo při jejich zakládání, když patřily výhradně rodinným příslušníkům. V rámci přirozeného střídání generací došlo ve vedení a skladbě společností k nejrůznějším změnám, a tak již ne všechny obchodní korporace podléhají z větší části rodinnému vlivu. Mnoho jich zaniklo, či jejich obchodní podíly byly prodány větším korporacím, nebo byly provedeny další jiné změny, které připouští ZOK. Mnohdy docházelo a dochází k tomu, že zpočátku, byť i silný rodinný podnik najednou ztratil nadpoloviční vliv na základním kapitálu svých rodinných příslušníků, de facto se rozpadl a pozbyl status rodinné firmy.

Ve vztahu pouze k naší české ekonomice a našim zvykům, byl rok 2018 vyhlášen rokem rodinného podnikání (AMSP ČR, 2018). Rok 2018 je však významný i z hlediska připravované legislativní úpravy problematiky rodinných firem a podnikání ve smyslu § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník v platném znění.

Autor sám je v této problematice velmi zainteresovaný, neboť jeden z druhů obchodních korporací založených na bázi rodinných vztahů sám řídí a orientuje se na trhu podnikání.

Rodinné podnikání je ve 21. století velmi a často diskutovaným tématem nejen na poli odborném ale i na poli veřejném, resp. soukromém sektoru, již jen z důvodu, že přes 80 procent všech podnikatelských subjektů na světě představují právě rodinné firmy, jež vytvářejí klíčovou část HDP (BusinessInfo, 2018).

Díky takovému rozsahu přínosů pro ekonomiku, by měl být tento sektor méně regulován a zatěžován ze strany státu a jejich institucí, a to v zájmu jejich ještě větší výkonnosti.

Práce je zaměřena na několik oblastí. Nejdříve na problematiku ze strany podnikání uvedeného v § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (občanský zákoník – dále jen OZ), dále na definování připravované generální klauzule rodinného podnikání, na zhodnocení pozitiv a negativ provozování samostatné činnosti a následně na problematice oblasti zachycené z podnikové praxe z pohledu ovlivněného účinkujícím.

Cílem této práce je popsat oblast rodinného podnikání, nastínit právní prostředí, uvést příklad na vybrané rodinné firmě, identifikovat její problematice aspekty a tyto následně analyzovat a vyhodnotit s následným doporučením na nápravu.

1 Rodinná firma– uvedení do problematiky

V následující části práce, bude připomenuto, čím se řídí oblast podnikání, definováno samotné slovo podnikání a budou rozebrány klíčové znaky, které definují pojem podnikání a současně přesně popisují samotnou podstatu podnikání.

Částečně bude v této kapitole probírána historie a vývoj rodinného podnikání s uvedením příkladů společností a na závěr budou zmíněny některé vybrané rodinné podniky z České republiky.

1.1 Prameny a právní úprava

Ústava státu je základní zákon státu a nejvyšší právní norma jeho právního řádu. Ústava je právním výrazem existence státu a vytváří pravidla výkonu státní moci a zaručuje občanům základní lidská práva. Zákony a podzákoné právní předpisy musejí být v souladu s Ústavou a ústavními zákony, které dohromady tvoří ústavní pořádek České republiky.

Podle ústavy je Česká republika svrchovaný, jednotný a demokratický právní stát založený na úctě k právům a svobodám člověka a občana. Česká republika dodržuje závazky, které pro ni vyplývají z mezinárodního práva (Správa Pražského Hradu, 2018).

Z výše uvedeného zjevně vyplývá, že zde existují obecně závazné právní předpisy, kterými by se měli řídit veškeré subjekty na území ČR, a to včetně subjektů podnikajících a pokud by se jimi neřídily, existují zde orgány státní moci, dbající na dodržování právních předpisů a v případě jejich porušení rozhodující i o příslušné sankci.

Základními prameny, kterými se řídí podnikání jako celek, a v rámci podnikání nejen fyzické osoby, ale i osoby právnické, jsou uvedeny v následujících zákonech:

- ❖ zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník,
- ❖ zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a družstvech,
- ❖ zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

Dalšími zákony, které ovlivňují působení právních subjektů, jsou např.:

- ❖ zákon č. 125/2008 Sb. o přeměnách obchodních společností a družstvech,

- ❖ zákon č. 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících,
- ❖ zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže,
- ❖ zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- ❖ zákon č. 182/2006 Sb. o insolvenční,
- ❖ zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele,
- ❖ zákon č. 77/1997 Sb. o státním podniku,
- ❖ zákon č. 256/2004 Sb. o podnikání na kapitálovém trhu,
- ❖ zákon č. 277/2009 Sb. o pojišťovnictví.

To vše v platném znění nebo ve znění pozdějších předpisů.

Všechny právní vztahy ve společnosti jsou upravovány a regulovány zákony, v mnoha případech jsou tyto zákony, resp. jejich konkrétní ustanovení, prováděny (šířeji rozváděny) podzákonými předpisy, např. vyhláškami, nařízeními vlády, a pokud konkrétní oblast není regulována vůbec, uplatňují se obecné obchodní zvyklosti a zásady.

1.2 Charakteristika podnikání

Ustanovení § 420 NOZ definuje pojem podnikání takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (Eliáš 2017, s. 52).

Obdobně je upravena i živnost v ust. § 2 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání v platném znění, kde je definována jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Obě dvě ustanovení obsahují společné znaky, u nichž bude pro účely této práce učiněn příslušný výklad.

Jedná se o pojmy soustavná činnost, samostatná činnost, vlastní účet, vlastní odpovědnost, dosažení zisku.

1.2.1 Soustavná činnost

Soustavná činnost neznamená činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou, neboť zde by se již nejednalo o podnikání.

Za soustavnou činnost tedy lze považovat takovou, která není pouze příležitostná (která se již neopakuje).

Za soustavnou činnost však lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem ji opakovat.

1.2.2 Samostatná činnost

Samostatnost znamená, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby.

Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Pokud činnost nevykazuje tyto vlastnosti, nejedná se o samostatnou činnost, ale může naplňovat charakteristiku podnikání známého pod názvem „Švarc systém.“

1.2.3 Vlastní účet

Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy.

Nelze tedy podnikat jménem jiné osoby, resp. na někoho jiného.

1.2.4 Vlastní odpovědnost

Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel – fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu.

Vzhledem k tomu, že v praxi dochází k častému zaměňování pojmů ručení a odpovědnosti, považuje autor za potřebné se tímto rozdílem zabývat.

Základní rozdíl spočívá v tom, že zatímco odpovědnost se vztahuje k vlastním závazkům povinné osoby, o ručení se jedná, plníme-li závazky jiné osoby. Například u společnosti ručení s omezeným (s.r.o.), jako nejrozšířenější formou obchodní korporace v České republice, je v případě ručení jednatel povinen uspokojit závazky vůči jejím věřitelům sám, nesplní-li je s.r.o. sama. V případě odpovědnosti s.r.o. odpovídá za splnění svých závazků korporace sama. Ručení je tak vlastně závazkem sekundární povahy, který se realizuje až v případě, že strana hlavního závazku neplní. Příslušná právní úprava je obsažena v obecné části ZOK vztahující se, nejen na s.r.o., ale na všechny obchodní korporace, konkrétní povinnost ručení lze opakovat nalézt v ustanovení § 66 odst. 2 a § 68 ZOK, dále je pak nutno aplikovat úpravu stanovenou v § 159 odst. 3 NOZ, která se vztahuje na všechny členy volených orgánů právnických osob, a tedy i na jednatele s.r.o. Uvedenou specifikaci odpovědnosti a ručení dochází zejména u s.r.o. k významné změně oproti specifikaci uvedené dříve v ust. § 106 obchodního zákoníku, totiž, že ta odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, zatímco společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti jen do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku pak ručení zaniklo.

1.2.5 Dosažení zisku

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy, a to bez dosahovaných zisků není možné. Pokud není úmyslem podnikatele dosahovat zisku, nejedná se o podnikání.

1.3 Charakteristika rodinné firmy

Rodinná firma se zdá být ideálním modelem pro její řízení, současně je však nutno konstatovat, že v případě jeho nesprávného počátečního nastavení, může nastat budoucí krach nejen samotného podnikání, ale i „krach“ dosud jinak dobře fungujících rodinných vztahů.

Jak je uvedeno výše, jedním ze znaků podnikání je dosažení zisku. Pokud tedy podnikatelský záměr v rodinné firmě nebude úspěšný a v důsledku toho rodinná firma

nebude dosahovat zisku, může to předznamenat fakt, že o zdroj příjmů nepřišla jen část rodiny, ale rodina jako celek.

I přes problémy, které jsou s modelem rodinné firmy spojené, se ukazuje model rodinného podnikání jako funkční a životaschopný. Rodinné firmy, tj. firmy strategicky ovládané, vlastněné nebo řízené příslušníky jedné rodiny, představují ve vyspělých tržních ekonomikách značnou ekonomickou sílu. V rukou rodinných podniků je například:

- ❖ 63 % amerického trhu,
- ❖ 79 % mexického trhu,
- ❖ 80 % finského trhu,
- ❖ 79 % indického trhu,
- ❖ 94 % italského trhu
- ❖ 75 % německého trhu.

(FFI, 2018; AMSP ČR, 2018).

Rodinnými firmami (v tom smyslu, že jsou řízeny členy určité rodiny) jsou i takoví giganti, jako automobilka Ford, obchodní řetězec Wall-Mart nebo pivovarnická skupina Anheuser-Busch.

Nejvíce rodinných firem se nalézají ve Spojených státech amerických, kde vytváří polovinu hrubého domácího produktu. V Evropě podle Evropského uskupení rodinných podniků vytvářejí rodinné firmy zhruba dvě třetiny zaměstnanosti. O tom, kolik rodinných podniků existuje v České republice se lze jen dohadovat – žádné oficiální statistiky neexistují. Podle odhadů je to však zhruba třetina z celkového počtu firem, které na českém trhu působí (iPodnikatel, 2018).

1.3.1 Definice rodinného podnikání

Pro účely této práce se nebudou vnímat rozdíly mezi pojmy rodinná firma a rodinné podnikání. V souvislosti s touto prací znamenají tyto pojmy totéž.

Obecná definice rodinného podnikání není zatím nijak legislativně upravena, a tak bude alespoň tento pojem přiblížen v další části této práce.

V současné době se hojně diskutuje nad definicí pojmu rodinné firmy a její zákonnou úpravou, k čemuž by mělo dojít v průběhu roku 2018. Tento podnět poprvé přednesl

předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP, ČR) a tento jeho návrh podpořil předseda vlády Andrej Babiš na konferenci k zahájení Roku rodinného podnikání 2018.

Definice rodinného podnikání by měla dle AMSP ČR znít následovně:

- ❖ Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.
- ❖ Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet neomezeně ručících společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo obchodní korporace, v níž členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, jejíž podíly z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský fond, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenským správcem.
- ❖ Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění.
- ❖ Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.
- ❖ Rodinnou obchodní korporací může být jen obchodní korporace sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřenským fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenský fond zřízený podle českého práva.

(AMSP ČR, 2017)

Podle V. Korába může být poněkud kratší a přehlednější definicí tato: Rodinná firma je společnost vlastněná a ovládaná rodinou nebo jejími vybranými členy za předpokladu, že společnost bude v budoucnu předána příští generaci (Koráb, 2008).

Návrh dle AMSP ČR byl připravován v průběhu roku 2017 a projednáván s premiérem a členy vlády, kteří s návrhem souhlasí a pokud by byl tento návrh přijat, stala by se Česká

republika jedenáctou zemí Evropské Unie, která zanese rodinný byznys do svého právního řádu (BusinessInfo, 2018).

Zanesení této definice do zákona o obchodních korporacích a jeho následná další právní úprava umožní efektivnější měření přínosů firem pro Česko a tím jejich nepřímou podporu. Podle předsedy vlády v demisi Andreje Babiše však samotná zákonná úprava nebude postačovat, když uvedl že: „Musíme se zabývat i dalšími věcmi, které s rodinným podnikáním souvisejí. Firmy si stěžují na řadu nesmyslných kontrol ze strany státu či krajů, které jsou navíc naprosto nekoordinované. Ta byrokracie je brzdí. A právě to chceme změnit, kontroly omezit a jejich systém zjednodušit.“

1.3.2 Náležitosti k získání statutu rodinného podniku dle FFI

Ani jednotlivé státy v rámci Evropské unie nemají specifikovanou jednotnou definici rodinného podnikání, a tak je specifikace velice subjektivní na každém státě. Určité shrnutí přístupů k definování rodinného podnikání v zahraničí poskytuje Family Firm Institute založený v roce 1986 v Bostonu v USA. Lze vyjít z následujících pěti definic rodinného podniku, které uvádí na svých webových stránkách.

Aby mohla firma získat označení rodinný podnik, měla by splňovat, dle zatím připravených kritérií, následující znaky:

- ❖ Rodinnými jsou ty firmy, ve kterých je zapojeno více členů jedné rodiny jako převažující vlastníci nebo manažeři, a to buď současně či v průběhu času.
- ❖ Rodinné firmy jsou takové, ve kterých rodina podnikání ovládá zapojením do jeho vlastnických a řídicích funkcí. Zapojení rodiny v rovině vlastnictví a řízení se měří jako procento vlastního kapitálu firmy v držení členů rodiny a jako procento manažerů, kteří jsou současně členy dané rodiny a současně zapojení do jejího řízení.
- ❖ Rodinným podnikem je takový ekonomický subjekt či skupina podniků, ve kterém dva nebo více členů jedné rodiny (rodinná skupina) mají zájem o vlastnictví a ochotu v daném podnikání pokračovat.
- ❖ Rodinné je podnikání v případě, že je řízené a/nebo spravované s úmyslem pokračovat ve vizi dominantního seskupení ovládaného členy stejné rodiny nebo malého počtu rodin takovým způsobem, který je potenciálně udržitelný generacemi dané rodiny či rodin.

- ❖ Firma jakékoliv velikosti je rodinným podnikem pokud:
 - většina rozhodovacích práv je ve vlastnictví fyzické osoby (nebo více osob), která firmu založila nebo získala podíl na jejím základním kapitálu, nebo je ve většinovém vlastnictví manželů, manželek, rodičů, dětí nebo přímých dědiců jejich dětí,
 - většina rozhodovacích práv je v rodině, ať už nepřímo či přímo,
 - alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzných je formálně zapojen do správy firmy,
 - kótované společnosti jsou rodinnými v případě, že osoba, která firmu založila nebo získala podílový kapitál firmy nebo jejich rodiny nebo potomci vlastní 25 procent rozhodovacích práv stanovených podílem na základním kapitálu.

(FFI, 2016)

1.3.3 Náležitosti k získání statutu rodinného podniku v ČR

Z obecného hlediska vychází prvky definice rodinného podnikání z odborné literatury, kde lze vysledovat následující kritéria pro prokázání rodinného charakteru podnikání. Mezi tato kritéria patří, a to buď současně, nebo v různých obdobích a kombinacích:

- ❖ Převažující vlastnictví majetku v daném ekonomickém subjektu je v rukách členů dané rodiny.
- ❖ Převládající kontrolu nad podnikatelským subjektem má daná rodina.
- ❖ Významný vliv (alespoň 50 %) na řízení ekonomického subjektu je v rukách členů dané rodiny.

(Rydvaldová, 2017; AMSP ČR 2017).

1.4 Historie rodinných podniků

Historii rodinného podnikání v České republice, resp. v Evropě, lze situovat do následujících historických etap:

- 1) Počátky rodinného podnikání lze datovat do období středověku – podnikání šlechtických rodů – později i bohatých statkářů, mlynářů a hospodských.

V té době ovšem ještě nešlo o podnikání, jak jej známe dnes, ale o jistý způsob obživy, tedy o živobytí. Jejich slabinou však bylo, že někteří šlechtici vydělané

peníze zpět neinvestovali a spíše je spotřebovali, což mělo za následek i hospodářský zánik mnoha šlechtických rodin.

Termín rodinná firma může vyvolat představu řemeslné dílny – např. Holišových, kteří již od roku 1991 vyrábějí hudební nástroje, firmy Váhala, která od roku 1933 působí v odvětví potravinářství (řeznictví, uzenářství), či rodinnou firmu Kamenosochařství Romana Pánka, jejíž historie sahá do období cechů v 17. století.

Pan profesor Myška a kol. (2003) v Historické encyklopedii podnikatelů Čech, Moravy a Slezska vyjmenoval mnoho rodin průmyslníků, finančníků, velkoobchodníků, velkopodnikatelů ve všech oblastech průmyslových odvětví – např. Gutmann (finance, báňský, hutní, potravinářský, chemický, automobilový, textilní atd. průmysl), Hartmuth (tužkařství, keramika, kamenina), Kavalír (sklářství), Satrapa (masná výroba a uzenářství), Schoeller (vlnářství a cukrovarnictví), Ringhoffer (slévárenství, strojírenství), atd., kteří si mezigeneračně úspěšně firmu předávali.

Časovým limitem historického zpracování těchto údajů je polovina 20. století – znárodnění v letech 1945–1948. Zmapování dějin rodinných firem od prvopočátků rodinného podnikání v českých zemích až do dnešních dnů dosud česká historiografie nevěnovala odpovídající pozornost.

Do rodinných firem je možno zařadit i rodinné farmy.

- 2) Po zrušení nevolnictví v roce 1781 postupně docházelo k oživení zemědělství, na jehož rozvoji se podílely i známé šlechtické rodiny – Černínové, Schwarzenbergové, Lobkowiczové, Kinští, Harrachové atd.
- 3) Zákonem ze dne 7. září 1848 byla v českých zemích zrušena roboty. Důsledkem bylo, že se český sedlák stal skutečným vlastníkem půdy, vyrostl ve svobodného občana a mohl začít se zemědělským podnikáním – většinou rodinným.

Dnes úspěšné rodinné farmy – např. Rodinný statek Zapletalových, Farma Hrnčič atd., po roce 1989 navázaly na rodovou zemědělskou a pěstitelskou tradici a historii, která byla přerušena procesem kolektivizace – vyvlastňování zemědělské výroby v roce 1948.

- 4) V oblasti rodinného podnikání byla velkým zlomem první světová válka a následný vznik Československa. První republika přinesla mnoho ekonomických změn, soukromé a rodinné podnikání kvetlo, dařilo se malým živnostem – např. prvorepubliková Erhartova cukrárna nebo cukrárna Myšák, kavárna Šlágr, krejčovství Vrva, loutkář Kopecký atd. Historické manufaktury postupně přerůstaly do úspěšných miliardářských podnikatelských klanů – např. Baťa (obuv), Škoda (strojírna, výroba oceli), Odkolek (pekárna), Jelínek (palírník), Gutmann (průmyslové a finanční impérium), Mattoni (obchodník), Hlávka (stavitel, architekt), Preiss (bankéř), Rotschild (průmyslník Ostravska), Daněk (strojírenství), Moser (sklo), Maršner (čokoláda značky ORION) a další. Někteří z jejich majitelů se stali obětí nacistického zverstva (např. Jelínkovi), ostatním byly firmy znárodněny prezidentskými dekrety Edvarda Beneše z 24. října 1945, druhá vlna znárodnování pak začala po nástupu komunistů k moci v roce 1948. Po celou dobu éry komunismu bylo prakticky nemožné založit soukromou firmu, socialismus byl příčinou přerušení tradice rodinného podnikání v ČR.

V rodinném podnikání vždy platil princip mezigenerační kontinuity. Tradičně do vedení nastupoval syn zakladatele, ale také zeť, bratr nebo bratranec. Až v novodobé historii rodinné podnikání prolíná s přítomností manželky, dcery či snachy a jejich práci na vedoucích postech. Rodinný podnik je rodinnými příslušníky vnímána jako společné dědictví, rodinná značka je považována za rodinné stříbro. Garancí dlouhodobého vývoje je rodina.

Geršlová a Žák (2012) uvádějí, že v řadě rodinných firem vládli (a v první generaci rodinné firmy většinou dodnes vládne) patriarchální, autoritativní způsob řízení. Zakladatel rodinného podniku je váženou autoritou, kterou všichni respektují.

- 5) Novodobá historie rodinného podnikání se odvíjí od pádu komunistického režimu v Československu v roce 1989. Od 1. ledna 1993 existuje samostatná Česká republika, plně demokratický stát se stabilní politickou kulturou a rostoucí ekonomickou silou. Bylo opět zavedeno tržní hospodářství, které je oproti tomu plánovanému ke vzniku soukromého podnikání zcela vstřícné.

Došlo k restitucím majetku a k několika vlnám privatizace. Některé rodinné firmy, které byly dříve znárodněny, byly vráceny původním majitelům a fungují dodnes

(Petrof – výroba klavírů, Vavruškovi – limonády KOLI, Kolářovi – kukuřičný mlýn Mrzkovice atd.) Není jich však mnoho, a proto není divu, že velké množství rodinných firem, které dnes expandují na českém trhu i v zahraničí, vzniklo právě záhy po změně společensko-politického zřízení, tzv. Sametové revoluci.

90. léta 20. století pak můžou být považovány za nový začátek rodinného podnikání v České republice. Jistý náskok měli ti, kteří získali zkušenosti ze západních zemí.

První novodobí podnikatelé se museli spoléhat na zdravý rozum, odvalu, nápady a nezměrné pracovní nasazení. Marketing, management, řízení financí a rizik se učili za pochodu, někdy metodou pokus-omyl. Mnozí pracovali od rána do noci, svým firmám obětovali zdraví, stranou muselo jít i soukromí. Jejich příběhy jsou často doslova heroické. Potýkali se s tuzemskými předsudky, se zahraničními předsudky, se závistí, s předpisy a byrokracií, s korupcí. Řadu z nich odradil neúspěch či nezvládli nástrahy trhu.

Ti úspěšní kladou důraz na soudržnost rodiny, na zásady typu: mluvejte vždy pravdu a buďte spravedliví, vnímejte kritiku pozitivně, snažte se inspirovat ostatní, chovejte se rozhodně, buďte zvědaví, obklopte se schopnými kolegy, nebojte se delegovat, pečujte o pozitivní atmosféru v rodině i v podniku (Korbel, 2013).

1.5 Příklady vybraných rodinných firem

V následující části jsou uvedeny příklady rodinných firem v ČR a jejich údaje ohledně jejich zakladatelů, roku založení, sídla a tržní orientaci. Některé jsou dokonce držiteli titulu Rodinná firma roku 2017, který získaly v soutěži pořádané Equa Bank společně s AMSP ČR.

Mezi úspěšné hráče na českém trhu patří následující společnosti:

SYNOT holding, s.r.o.

- ❖ Sídlicí v Praze.
- ❖ Zakladatelem je Ivo Valenta.
- ❖ Založena v roce 1997.
- ❖ Zabývající se loterijní činností.

KOFOLA a.s.

- ❖ Sídlicí v Ostravě.
- ❖ Zakladatelem je Kostas Samaras.
- ❖ Založena v roce 1993.
- ❖ Zabývající se gastronomií.

EMCO spol. s r.o.

- ❖ Sídlicí v Praze.
- ❖ Zakladatelem je Zdeněk Jahoda.
- ❖ Založena roku 1990.
- ❖ Zabývající se potravinářstvím.
- ❖ Zprvu orientace na dovoz textilních strojů, postupem času změna orientace na dovoz cereálií.

LORIKA CZ s.r.o.

- ❖ Sídlicí v Olomouci.
- ❖ Zakladatelem je Miroslav Krištof.
- ❖ Založena roku 1993.
- ❖ Zabývající se personální a průmyslovou hygienou.

MARLENKA international s.r.o.

- ❖ Sídlicí ve Frýdku Místku.
- ❖ Zakladatelem je Gevorg Avetisjan.
- ❖ Založena roku 2002.
- ❖ Zabývající se potravinářským průmyslem.

DEK a.s.

- ❖ Sídlicí v Praze.
- ❖ Zakladatelem je Vít Kutnar.
- ❖ Založena roku 1993.
- ❖ Zabývající se stavebnictvím.

Mezi další rodinné firmy patří například Deloitte nebo LIKO-S.

Jako světoví představitelé mohou být uvedeni například: NIKE, Volkswagen, Samsung Electronics, Oracle, Anheuser-Busch, Facebook, Walmart, Roche, Novartis aj. (Musil, 2015).

Těchto firem samozřejmě existuje daleko více, ale pro potřeby a zaměření této práce se autor domnívá, že postačí výše uvedené jako ilustrativní příklad.

1.6 Klady a zápory rodinného podnikání

Každý si pod pojmem pozitiva a negativa přestaví něco jiného. To, co jedna strana považuje ze svého hlediska za pozitivum, může druhá strana vnímat jako negativum. Je to velice subjektivní záležitost každého jedince (člověka) a tedy lze obtížně definovat, co se dá ještě považovat za pozitivum a co již nikoli.

Protože podnikání v sobě skrývá mnoho kladů a záporů, uvede autor své příklady, které vyplývají nejen z jeho odborné praxe, ale zejména z praxe jeho matky, která rodinný podnik fakticky založila, aniž by si v době založení tyto pozitiva či negativa plně uvědomovala. Tyto příklady jsou ověřeny mnoha lety zkušeností, a tak má autor za to, že pro lepší pochopení pozitiv i negativ podnikání je vhodné se o tyto zkušenosti podělit.

1.6.1 Pozitiva rodinného podnikání

Mezi pozitiva rodinného podnikání, zjištěných na základě předchozí literární rešerše a poznatků autora, patří mimo jiných například:

- ❖ větší pospolitost členů rodiny, neformální vazby, silná firemní kultura,
- ❖ rodinná hodnota vnímána jako standard potřebný rozvoje,
- ❖ velké nasazení jednotlivých členů rodiny,
- ❖ hmotná i nehmotná zainteresovanost členů,
- ❖ možnost řízení organizace dle vlastních potřeb, vlastního času,
- ❖ reinvestice zisků zpět do rozvoje podnikání,
- ❖ odpadá povinnost vyplácet mzdy cizím zaměstnancům a z toho potřebných odvodů (tzv. peníze jsou jen doma).

1.6.2 Negativa rodinného podnikání

Mezi negativa rodinného podnikání, zjištěných na základě předchozí literární rešerše a poznatků autora, patří mimo jiných například:

- ❖ obrovská odpovědnost za firmu jako celek,
- ❖ nejistota v konkurenčním prostředí (ohrožení financí nejen firmy, ale i rodinných příslušníků),
- ❖ konflikty mezi členy rodiny,
- ❖ přenášení pracovních povinností do osobního volna a přetěžování zaměstnanců,
- ❖ nedostatek osobního volna,
- ❖ workoholismus.

1.6.3 Osobní zkušenost autora

Z osobní zkušenosti autora, je velmi obtížné oddělit pracovní povinnosti od těch soukromých, a to nejen přes pracovní týden, ale i přes víkend. Firma, ve které autor pracuje, poskytuje externí účetní práce klientům, a tudíž je nutností jim být neustále k dispozici a řešit jejich problémy a přizpůsobovat se jim. Samozřejmě existují období, kdy práci limitují termíny vymezené zákonem a nesčetné požadavky klientů, ale také období, kdy je relativní klid (např. po období stanoveného k odvodu daně z přidané hodnoty – DPH, tj. 25. den v měsíci).

V letním období pak lze přizpůsobit pracovní nasazení tak, že je k dispozici po telefonu, aby mohl operativně řešit případné potřeby klientů a delegovat je na zaměstnance. Jak již bylo řečeno, rodinné podnikání má mnoho výhod i nevýhod, které je nutno minimálně synchronizovat do vyváženého stavu.

Přesto existuje mnoho situací, které zvyšují napětí mezi všemi členy organizace a které se zároveň v případě rodinné firmy přenášejí i na členy rodiny jako celek a jsou hojně diskutovány i v domácím prostředí. To může na jednu stranu vést k lepší efektivitě zaměstnanců, častější konzultaci dané problematiky a její rychlejší vyhodnocení a sjednání případné nápravy, na druhou stranu tyto problémy mohou rozvracet rodinu díky rozdílnému názoru na určitou oblast zájmu. Bohužel tato stinná stránka rodinného podnikání většinou převažuje.

Toto tvrzení může autor potvrdit, díky své bohaté praxi v minulosti, znalostí problematiky a také díky angažovanosti v oboru podnikání.

Jako ilustrativní příklad může být uveden nedávný spor ohledně budoucího vývoje rodinného podniku.

Na počátku roku 2018 nastala možnost přijmout další klienty a tím opět rozšířit portfolio klientů a s tím samozřejmě navýšit zisky společnosti. Problémem ovšem byla současná kapacita zaměstnanců, kteří byli již tak dost zahlceni povinnostmi. To se projevilo celkovým vyčerpáním, prací dlouho do noci, minimem osobního volna a začátkem diskutování, zda opravdu všichni členové pracují s maximálním nasazením.

Zprvu tato diskuze probíhala klidnou formou, později s přibývajícím množstvím práce (díky závěrkovému období za rok 2017, tedy období pro podání daňového přiznání právnických i fyzických osob, přiznání k dani silniční, roční zúčtování záloh atd.) a se skutečností že dané nové firmy byly skutečně přijaty na přelomu dvou účetních období, vyostřovala až v slovní napadání jednotlivých členů rodiny a svalování viny neefektivity na ostatní.

Dokládání faktu tvrzení, že díky jednomu „pomalému“ členu, je firma odsouzena k zániku byla vskutku dosti neadekvátní. Dalším tvrzením bylo, že v případě výpadku jednoho člena, ostatní nedokáží jeho práci obstarat a tím se firma dostane do dalších potíží. Nejabsurdnějším tvrzením ovšem bylo srovnávání členů firmy pro posouzení jejich efektivity typu: „Ona se to naučila za měsíc tak proč ty ne?!“ „Ona pracuje rychleji než ty!“ atd. Zkrátka interní srovnávání naprosto odlišných osobností, co se charakterových a temperamentních vlastností týče. Každý jedinec v rámci firmy zkrátka pracuje jiným tempem a má k dané práci trochu jiný přístup. V tomto případě je vzhledem k rozmanitému složení členů organizace nutná jejich symbióza.

Jedním z řešení, které bylo i použito při sjednání nápravy této vzniklé situace byla diskuze všech konfliktem dotčených členů. Byly předloženy fakta a tvrzení všech členů, jednotlivá fakta byla prodiskutována a sjednala se náprava ve formě adekvátního pracovního přístupu zaměstnanců. To pomohlo odlehčit nastalou situaci jak z hlediska výkonnosti firmy, tak z hlediska komunikace mezi zaměstnanci.

Dalším řešením bylo, přijmout dalšího zaměstnance alespoň na dohodu o provedení práce, který by pomohl dané situaci odlehčit a do budoucna by přispěl k dalšímu rozšíření

společnosti. Ovšem i to má svou stinnou stránku v podobě mzdových nákladů, které nezůstávají ve firmě, ale jsou vydány někomu cizímu. Do budoucna je to určitě dobré řešení, ale z krátkodobého hlediska, tj. zejména v období, kdy jsou prováděny limitované účetní operace (např. do 31. března každého roku), je to řešení neefektivní, neboť zaškolení nového člena by bylo velmi finančně i časově náročné a v již tak vypjaté situaci by to moc nepomohlo.

K tomuto existuje firemní i autorův názor: „Je možné přijmout další nové klienty, pokud by se však následně projevilo, že kapacitně nebude možno jejich agendu zpracovat a že by bylo nutno přijmout i nové zaměstnance, rovnala by se logicky výsledná hodnota příjmů a výdajů nule a v takovém případě pak nemá význam nové klienty přijímat“ (MAMIT ÚČTO, 2018).

Pravdivá je tato věta v krátkodobém ohledu výsledné hodnoty. Nepravdivá v tom ohledu, že sice krátkodobě bude společnost de facto „na nule,“ ale díky nové pracovní síle, schopné zvládat jistě více než jen ony nové firmy, by se uvolnila napjatá atmosféra, zvýšila by se možnost osobního volna, jistě by se snížil i stres na pracovišti, zvýšila by se výkonnost týmu jako celku, do budoucna by se rozšířila i firma a jednatel by mohl delegovat práci na více zaměstnanců.

Problémem ovšem je, že konkrétně autorovo studium neskutečně omezuje jeho schopnost vykonávat funkci jednatele na 100 %, a tak není schopen plně k tomuto úsilí přispět. S ohledem na uvedené, se práci ve firmě věnuje více o víkendech, přes týden dlouho do noci, o svátcích, aby alespoň částečně nahradil čas investovaný studiu ve škole.

Pozitivem je ovšem klidnější letní prázdninové období, kdy opravdu existuje možnost řídit si svůj čas a užívat si již vybudovaného zázemí. Dalším pozitivem jsou zisky společnosti, které umožňují žít na takové úrovni, na kterou by bez angažovanosti v rodinné firmě zjevně nedosáhl.

Autor se domnívá, že byť na základě tohoto jednoho příkladu lze velmi dobře posoudit pozitiva i negativa rodinného podnikání.

2 Představení zvolené firmy

V následující části ještě před popisem zvolené firmy, bude definována kategorizace účetních jednotek dle zákona, uvedeny jednotlivé kategorie a uvedeny povinné limity pro zařazení se do kategorie. Poté bude u zvoleného subjektu probíhat popis z hlediska obecných údajů, vývoje, orientace a pracovní náplni.

2.1 Charakteristika kategorizace účetních jednotek

Vzhledem k tomu, že v následující části této práce bude ve vztahu k vybrané rodinné firmě použita kategorizace účetních jednotek, bude zde proveden výklad o významu a obsahu této kategorizace, jakož i význam slovního spojení účetní jednotka.

2.1.1 Co jsou účetní jednotky?

Účetní jednotky jsou ty subjekty, které jsou ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, povinny vést účetnictví.

Výše citovaný zákon o účetnictví taxativně vypočítává účetní jednotky, kterými jsou:

- a) právnické osoby se sídlem na území ČR,
- b) zahraniční právnické osoby, které jsou povinni vést účetnictví a podnikají na území ČR,
- c) organizační složky státu,
- d) fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku,
- e) ostatní fyzické osoby, které přesáhli obrát dle zákona o DPH (zákon č. 235/2004 Sb.), za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 25 000 000 Kč,
- f) ostatní fyzické osoby, které účetnictví vedou na základě svého rozhodnutí,
- g) fondy,
- h) ty, kterým to stanoví zvláštní právní předpis.

Zákon o účetnictví potom platí právě pro tyto účetní jednotky a stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky pro předávání účetních záznamů pro potřeby státu.

2.1.2 Kategorizace účetních jednotek

Kategorizace účetních jednotek je rozdělení účetních jednotek do jednotlivých kategorií, dle stanovených parametrů a z toho vyplývajících povinností pro jednotlivé kategorie účetních jednotek, a to na základě zákona č. 221/2015 Sb. jímž se mění zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, jakož i na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2013/34/EU ze dne 26. června 2013.

Podle těchto předpisů jsou účetní jednotky od 1. ledna 2016 rozděleny do těchto jednotlivých kategorií:

- ❖ mikro účetní jednotka,
- ❖ malá účetní jednotka,
- ❖ střední účetní jednotka,
- ❖ velká účetní jednotka.

Do které z uvedených čtyř kategorií je příslušná účetní zařazena se stanoví dle kritérií k rozvahovému dni.

Těmito kritérii jsou:

- ❖ **hodnota aktiv** – celková aktiva, tj. úhrn aktiv zjištěný z rozvahy,
- ❖ **čistý obrat** – roční úhrn čistého obratu,
- ❖ **průměrný počet zaměstnanců** – průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců podle metodiky Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ).

Do příslušné kategorie je účetní jednotka zařazena, pokud překročí alespoň dvě z těchto tří kritérií.

Pokud ve dvou po sobě jdoucích rozvahových dnech účetní jednotka překročí nebo přestane překračovat dvě hraniční hodnoty, změní od počátku bezprostředně následujícího účetního období kategorii účetní jednotky.

Přehled třídění a limity jednotlivých kritérií jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Kategorizace účetních jednotek

Kategorie	Kritérium	Limit
Mikro účetní jednotka	aktiva celkem	9 000 000 Kč
	čistý obrat	18 000 000 Kč
	průměrný počet zaměstnanců	10
je subjekt, který k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě z těchto tří kritérií		
Malá účetní jednotka	aktiva celkem	100 000 000 Kč
	čistý obrat	200 000 000 Kč
	průměrný počet zaměstnanců	50
je subjekt, který k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě z těchto tří kritérií		
Střední účetní jednotka	aktiva celkem	500 000 000 Kč
	čistý obrat	1 000 000 000 Kč
	průměrný počet zaměstnanců	250
je subjekt, který k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě z těchto tří kritérií		
Velká účetní jednotka	aktiva celkem	500 000 000 Kč
	čistý obrat	1 000 000 000 Kč
	průměrný počet zaměstnanců	250
je subjekt, který k rozvahovému dni překračuje alespoň dvě z těchto tří kritérií		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, na základě zákona č. 221/2015 Sb., jímž je novelizován zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Za velkou účetní jednotku se však vždy považuje:

- ❖ subjekt veřejného zájmu:
 - všeobecná zdravotní pojišťovna a ostatní pojišťovny,
 - penzijní společnosti,
 - banky a spořitelny,
- ❖ vybraná účetní jednotka:
 - organizační složky státu,
 - státní fondy,
 - územní samosprávné celky,
 - příspěvkové organizace.

Samozřejmostí vyplývající z tohoto členění, je rozsah povinností pro jednotlivé kategorie.

Ty se liší dle rozsahu sestavování účetní závěrky, povinnosti auditu, aj.

2.2 O rodinné firmě MAMIT ÚČTO s.r.o.

Je zapsána u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 28487.

Identifikační číslo organizace je – 014 77 625.

Sídlem Brojova 2113/16, 326 00 Plzeň – Slovany.

Jednatel je – Michal Tvrdík.

Dle zákona č. 221/2015 Sb., jímž se mění zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2013/34/EU ze dne 26. června 2013 spadá organizace dle kategorizace účetních jednotek do kategorie **mikro účetní jednotka**, protože nepřekračuje limity obrátu, aktiv a ani počet zaměstnanců pro postup do kategorie malých účetních jednotek.

Vzhledem k tomu, že:

- ❖ 100 % kapitálu dané firmy vlastní členové rodiny,
- ❖ firmu tvoří tři členové rodiny,
- ❖ jeden člen rodiny je statutárním orgánem – jednatelem,
- ❖ dva členové rodiny jsou společníci,
- ❖ proběhlo zde úspěšné mezigenerační předání,
- ❖ jedná se o obchodní korporaci,

splňuje firma požadovaná kritéria pro udělení statutu rodinné firmy a může být i nadále označována jako **rodinná firma**.

Tato firma vznikla ve třetím měsíci roku 2013, ale na trhu působí již od roku 1994 jako fyzická osoba. Jedná se tedy o rodinnou firmu s dlouholetou tradicí a mnoha zkušenostmi zejména v outsourcingu účetnictví, odpadového hospodářství, poradenství, zprostředkování zaměstnání, jednání se státními úřady za klienty v roli zprostředkovatele jakož i v činnostech a provádění dalších úkolů, jež jsou potřebné a vyžadované klienty.

Od roku 2015 se zabývá všemi výše uvedenými službami v rozsahu pouze pro právnické osoby.

Má 5 stálých zaměstnanců, ale vzhledem k neustále se zvětšujícímu počtu klientů (externích firem) je uvažováno o dalším rozšíření pracovního kolektivu.

Interně je organizace rozčleněna na sídlo a jednu provozovnu se záměrem vybudování druhé provozovny v hlavním městě České republiky.

Firma zaujímá interně liniovou organizační strukturu, kdy na jejím vrcholu je jednatel společnosti jako velmi důležitá osoba, která je zodpovědná za hospodaření firmy a která zastupuje firmu navenek, a to ve všech záležitostech a v „nižších patrech“ této organizační struktury jsou již jednotliví zaměstnanci (vedoucí oddělení).

2.3 Vývoj subjektu od založení po současnost

Jak již bylo uvedeno, firma vznikla ve třetím měsíci roku 2013 jako nástupce fyzické osoby podnikající od roku 1993 v oboru poskytující účetní služby. Jejím prvním jednatelem byla Marcela Tvrdíková (původní fyzická osoba – dále jen FO), která působila v této funkci do 31.1.2018. Dále firmu tvoří dva společníci, a to Michal Tvrdík a MUDr. Andrea Adriana Aišmanová ode dne zápisu do Obchodního rejstříku.

Sídlo dané společnosti je od svého založení na adrese Brojova 2113/16. Toto sídlo je zároveň centrem dané firmy pro oblast Plzeň-Město, východ, sever a západ Plzeňského kraje a Hlavní město Prahu. Pro jih Plzeňského kraje byla dne 1. listopadu 2014 zřízena provozovna ve městě Blovice. Tato provozovna je v současnosti stejně kapacitně vytížena jako sídlo společnosti.

Firmu nejprve tvořila jen jednatelka s jedním zaměstnancem, ale postupem času se k firmě přidaly další tři aktivní členové. Výběr těchto zaměstnanců byl vzhledem ke kvalifikovanosti, ochotě, inteligenci, mentalitě a bohužel mnohdy i vzhledem k celé řadě negativních faktorů u obyvatelstva České republiky, velmi náročný, a proto uvedený počet je tvořen pouze z těch aktivních členů, kteří úspěšně prošli přijímacím pohovorem, měli upřímný zájem o práci v oboru účetnictví ve firmě, v praxi prokázali odpovídající znalosti a po dobu nejméně jednoho roku byly pro firmu kvalitativním přínosem. Celkem se ucházelo o práci ve firmě 27 uchazečů.

Pro rodinnou firmu s tak velkým počtem klientů a vyčíslenou pracovní náplní, je nutné, aby nově nastupující spolupracovník byl v oboru účetnictví co nejvíce schopný, flexibilní, samostatný, schopný se učit a v oboru se zdokonalovat a svou práci skutečně ovládal, neboť na dlouhodobé zaučování se zde nenalézá příliš času. Této problematice bude věnována větší pozornost v podkapitole „zaměstnanci.“

Rok 2018 se stal pro firmu přelomový z důvodu přijetí velkého množství nových klientů požadujících zpracování účetní, mzdové a personální agendy, dále z důvodu přijetí dalšího nového zaměstnance a také ze změn v organizační struktuře spojené s předáním subjektu z hlediska mezigenerační kontinuity.

Na hlasování valné hromady, se mimo jiné, dne 31. ledna 2018 rozhodlo o odvolání dosavadní jednatelky Marcely Tvrdíkové a na její místo byl určen nástupce Michal Tvrdík. Tímto právním úkonem byla firma předána druhé rodinné generaci, která hodlá dále rodinnou firmu rozvíjet a úspěšně držet na trhu pro další generace.

2.4 Budoucnost rodinné firmy

Samozřejmostí pro další úspěšné rozvíjení rodinné firmy, je nutností nadále poskytovat pouze kvalitní komplexní služby, s cenovou úrovní, která se bude nacházet, pokud možno pod hladinou konkurence. Nejen cenová nabídka ale právě ony komplexní služby způsobují, že si klienti raději, nežli konkurenci zvolí subjekt MAMIT ÚČTO s.r.o. za svého dodavatele účetních služeb.

Dalším strategickým krokem pro rozvoj firmy je autorovo dokončení Západočeské univerzity v Plzni na navazujícím stupni. Právě ona dosažená úroveň vzdělání s možností získání akreditace daňového poradce a auditu ještě zvýší konkurenceschopnost

organizace a zároveň přispěje k opětovnému rozšíření portfolia služeb i klientů. Nejbližší široká konkurence účetních firem, snažících se poskytovat obdobné služby, nemá buď dostatečné vzdělání nebo odpovídající praxi, a tak lze se stoprocentní pravděpodobností říci, že jejich klienti s nimi ukončí spolupráci a vyhledají právě autorovu rodinou firmu.

Toto tvrzení lze objektivně podepřít na základě znalostí dané problematiky, ale i na základě průzkumu trhu provedeném na konci roku 2017.

Dalším firemním záměrem je zřízení druhé provozovny (pobočky) na území hlavního města České republiky, kde budou poskytovány shora uvedené služby pražské klientele, v důsledku čehož by mohlo dojít k odlehčení vytižené kapacity sídla rodinné firmy. Tato problematika bude rozborována v dalších podkapitolách.

2.5 Pracovní náplň

K pracovní náplni rodinné firmy patří zaúčtování jednotlivých dokladů pro stanovení daňové povinnosti i k výchozím sestavám, které pomáhají k lepší orientaci daným firmám a jejich dalšímu rozvoji. Samozřejmostí je i poradenství pro jednotlivé klienty, zejména se zaměřením na ukrajinskou část klientely.

Vzhledem k tomu, že firma poskytuje služby i agenturám zprostředkujícím zaměstnání, je její povinností, splnit ohlašovací povinnosti vůči státním orgánům jako je například Inspektorát práce, Úřad práce, Celní úřad, Finanční úřad atd.

Pro jednotlivé zaměstnance těchto agentur jsou vystavovány pracovní smlouvy a ostatní potřebné náležitosti k nástupu do zaměstnání, zejména se pak jedná o pracovní smlouvy, Informační karty o nástupu do zaměstnání, Pokyny k dočasnému přidělení zaměstnanců, Rámcové smlouvy o provedení díla, Oznámení o nástupu pro potřeby ČSSZ atd.

Firma se rovněž specializuje na odpadové hospodářství, které zahrnuje denní evidenci odpadů potřebnou pro roční hlášení o odpadech do systému ISPOP dle zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech v platném znění, a také poradenstvím v této oblasti.

Další oblastí, pro kterou je společnost vyhledávána, jsou kontroly ze strany státu, se kterými si klienti z 99 % neumějí poradit. Snahou firmy je vyřídit tyto kontroly v co možná nejkratším termínu a s co nejmenší zátěží pro klienty.

3 Zjištěné problematické úseky

Jako v každé organizaci, nehledě na její velikost či orientaci, lze spatřit mnoho problematických oblastí, kterým by se statutární orgán dané firmy, případně její kontrolní orgán měl věnovat. Tyto oblasti by se měly identifikovat, analyzovat a následně vyhodnotit s cílem přijetí příslušné nápravy. Ne vždy je však snadné tyto oblasti rozpoznat v zárodku ještě před tím, než vygradují do velkých rozměrů.

Jak již bylo uvedeno, problémy se nevyhýbají žádným subjektům v tržní ekonomice, a tedy ani vybranému subjektu MAMIT ÚČTO s.r.o. Oblasti postihující a nejvíce ovlivňující tento subjekt, budou dále v textu rozčleněny a analyzovány.

3.1 Problematické úseky

Vzhledem k tomu, že rodinná firma MAMIT ÚČTO s.r.o. je firmou poskytující pouze služby, zaměří se autor na řešení problému z hlediska služeb.

A protože nelze specifikovat jen jeden problém, zaměří se autor na více problémů současně, jež se mezi sebou navzájem prolínají. Níže uvedené úseky byly vybrány z toho důvodu, že jsou pro firmu stěžejní, nejvíce diskutované, často se měnící a je nutno je pozorovat, analyzovat a optimalizovat.

Některé tyto problémy se nedají popsat pomocí matematických či jiných metod, proto bude daná analýza provedena na základě empirických a racionálních metod. Bude uveden slovní popis atmosféry (problému) a následná analýza se závěrem a doporučením.

Vybrané problematické úseky jsou následující:

❖ **dodavatelé:**

- kancelářských potřeb,
- softwaru,

❖ **zaměstnanci:**

- externí,
- interní,

❖ **konkurenční boj.**

Také se uvede problematika hlavního podnikového cíle, a tj.:

❖ **zřídit/nezřídit další pobočku (provozovnu) v Praze.**

Právě s cílem zřízení další pobočky v Praze, je nutné, provést analýzu účetní závěrky za poslední tři roky, tj. 2015, 2016, 2017 pro posouzení finančního zdraví firmy a také zjistit proč v posledních třech letech dochází k výraznému poklesu výsledku hospodaření.

3.2 Hodnocení dodavatelů

Výkonnost každé společnosti je mimo jiné závislá na výkonnosti dodavatelů, s nimiž spolupracuje. Nakupuje se od nich, protože jsou jejich produkty či služby potřebné, aby firma sama dosáhla určitých výsledků. Dodavatelé, kteří dobře fungují, pomáhají firmě poskytovat či vyrábět vlastní kvalitní výrobky či služby, zvyšovat produktivitu, snižovat náklady a zvyšovat čistý zisk.

Naopak ti dodavatelé, kteří pozbývají spolehlivosti či nabízejí nekvalitní statky, mohou zapříčinit řadu nejrůznějších problémů v dodavatelsko-odběratelském řetězci, přerušeni výroby, snížení kvality výrobků či služeb, zvýšení nákladů spojených s nenadálými opravami či selhání v očích našich zákazníků (Benefico, 2018).

Řízení této problematiky, tedy výkonnosti dodavatelů, by mělo být klíčovou činností každého oddělení nákupu. A protože vybraný subjekt je mikro účetní jednotkou, nedisponuje vlastním oddělením nákupu, ale tuto funkci zastává sám jednatel.

3.2.1 Kritéria hodnocení dodavatelů

Řada společností se této problematice vůbec nevěnuje a raději jedná na základě svých zkušeností s dodavateli z předchozích let, nebo nevěnuje náležitou pozornost analýze a průzkumu trhu.

K úspěšnému zavedení hodnocení dodavatelů je zapotřebí provést minimálně následující kroky:

- jmenovat tým lidí, kteří budou za danou analýzu zodpovědní,
- vybrat dodavatele, kteří budou hodnoceni a porovnáváni,
- stanovit metriky, které budou sledovány a vyhodnocovány v závislosti na konkrétním dodavateli,

- zvolit způsob získávání a vyhodnocování informací,
- výsledky hodnocení promítnout do strategie spolupráce s dodavateli.

(Benefico, 2018)

Neexistuje přesně definovaná struktura kritérií, které by se měli při analýze poměřovat, ale každý subjekt si daná kritéria a metriky vytváří sám dle zásad organizace či strategických plánů. U stejných kritérií však může mít každý odlišný subjekt jiné metriky.

Jaké jsou přínosy hodnocení dodavatelů?

- Zlepší výkonnost našich dodavatelů.
- Přispěje k lepší efektivitě.
- Zlepšení ekonomických výsledků z hlediska nákladů a zisku.
- Zvýšení konkurenceschopnosti.
- Možnost výroby kvalitnějších výrobků či možnost nabízet kvalitnější služby.

(Benefico 2018)

Kromě výše uvedených důvodů poskytuje hodnocení dodavatelů informace pro další rozhodování, je možné z tohoto hodnocení vypožorovat trend, odhalit příležitost ke změně a optimalizovat náklady.

3.2.2 Metody hodnocení dodavatelů

Protože zmíněná organizace posuzuje budoucí dodavatele pomocí jedné z mnoha metod hodnocení dodavatelů, je nutné si nejprve říci, jaké různé metody hodnocení dodavatelů mohou být použity, jejich slovní popis a také výběr používané metody ve firmě.

3.2.2.1 Metoda dvojkového hodnocení

U této metody jsou uvedeny určitá kritéria, která jsou hodnocena z hlediska přijatelnosti na určitém intervalu, který je přiřazen k danému kritériu jako požadovaný. Pokud získaná hodnota u daného kritéria spadá (nachází se) v daném intervalu, je přiřazen tomuto kritériu „bod“, pokud v daném kritériu neleží, není přiřazen žádný bod. Nejlepší je ten dodavatel, který má po vyhodnocení všech kritérií nejvíce bodů (Žižka, 2009).

3.2.2.2 Metoda bodovací

Tato metoda je velice podobná předchozí metodě z hlediska principu, který je akorát upraven o hodnotící systém. Pokud daná hodnota spadá do určitého intervalu pro dané kritérium, je toto ohodnoceno hodnotou z předem zadané stupnice. Čím je kritérium důležitější, tím je bodové hodnocení větší. Potencionální dodavatel je tedy opět ten, který má po vyhodnocení nejvíce bodů (Žižka, 2009).

3.2.2.3 Modifikovaná bodovací metoda

Vychází, jak je již patrné z názvu, z metody bodovací. V principu je stejná, pouze ke každému kritériu je přidělena váha daného kritéria, kterou se počet přidělených bodů vynásobí a tím se získá nová hodnota kritéria (Žižka, 2009).

3.2.2.4 Metoda váženého součtu

V principu se jedná o metodu bodovací. V této metodě jsou převedena veškerá minimalizační kritéria na maximalizační. Ke každé hodnotě kritéria je přiřazen určitý užitek. Celkový užitek se pak získá jako vážený součet těchto jednotlivých užiteků a podle toho lze vybrat toho dodavatele, který má největší výslednou hodnotu (Žižka, 2009).

4 Analýza identifikovaných oblastí

V předchozí části, byly popsány jednotlivé zdroje problémů daného subjektu, jež budou dále analyzovány s přijetím příslušných opatření a návrhy na nápravu. Řešeny budou ve stejném pořadí jako byly indetifikovány.

4.1 Dodavatelé

Výběr vhodných dodavatelů materiálu a software, bez kterého se bezchybný chod společnosti neobejde, je jedním z klíčových úkolů z hlediska minimalizace podnikových nákladů a maximalizace efektivity pro podnik. Vzhledem k tomu, že se rodinná firma zabývá vedením účetnictví, jsou spotřebovávány především kancelářské potřeby a samozřejmě i software nutný pro zpracování velkého množství vstupních dat.

Mezi firemní priority, co se výběru dodavatelů týče, patří dodavatelé softwaru a již zmiňovaných kancelářských potřeb.

Každý měsíc firma obdrží mnoho nabídek od různých společností zabývajících se distribucí kancelářských potřeb s cílem oslovit a přesvědčit ke koupi materiálu právě od nich.

Na jedné straně jsou tyto každodenní nabídky obtěžující, na druhé straně je však nutné pochopit, že se jedná o práci dodavatelů. Samozřejmě, že se vyskytnou i situace, kde dodavatel má výhodnou, či přinejmenším zajímavou a vyzývající nabídku. S těmito pak jednatel firmy ochotně jedná o možných podmínkách obchodu.

4.1.1 Ilustrativní příklad

Nedávným takovým příkladem bylo, že firma MAMIT ÚČTO s.r.o. odebírala náplně do tiskáren od plzeňské společnosti poskytující tonerové kazety. Tato společnost měla pobočku přímo v Plzni, tedy náklady na dopravu zde byly naprosto minimální. Cenu by tedy měla určovat pouze daná tonerová kazeta. Tato firma byla střídána s další firmou zabývajících se obdobnou činností s pobočkou rovněž v Plzni. Objednávka byla uskutečněna na základě měsíční nejnižší nabídky. S oběma těmito dodavateli byly vedeny diskuze o finální ceně za kazetu, kterou jsou ochotni fakturovat. Obě dodavatelské firmy

tvrdily, že již není možné dále cenu upravovat vzhledem k podmínkám na trhu a vzhledem k povaze zboží.

Dodavatel T1 (první dodavatel) tonerovou kazetu do tiskárny nabízel za 368,00 Kč bez DPH z původních 415 Kč bez DPH před diskuzí. Dodavatel T2 (druhý dodavatel) tonerovou kazetu do tiskárny nabízel za 334 Kč bez DPH z původních 380 Kč bez DPH.

Z uvedeného případu je zřejmé, jak velkou ziskovou marží si musejí dodavatelé připočítávat k úplným vlastním nákladům výroby, když i po vyjednané slevě uvedli cenu, která určitě musí přinášet dané společnosti alespoň minimální zisk.

Při těchto finálních nabídkách obě dodavatelské firmy prohlásily, že již není možné více snížit cenu, z důvodu minimální ceny daných tonerů na českém trhu. Vzhledem k danému zastoupení jednotlivých dodavatelů a jejich velikosti bylo předpokládáno, že tato cena je opravdu ta nejnižší a nebyl tedy důvod hledat dodavatele jiného, a to i přes poznání, že poskytnuté tonery nemají takovou kvalitu, jakou by měly mít.

Po několika dnech kontaktoval jednatele rodinné firmy dodavatel až z Ostravy a nabídl mu dodávku tonerových kazet včetně dopravy do Plzně. Jeho první nabídka ceny začínala na 315 Kč bez DPH. Po velmi obratné diskuzi s potencionálním dodavatelem, byla stanovena cena na 260 Kč bez DPH za jednu tonerovou kazetu včetně dopravy přímo na adresu sídla firmy.

Samozřejmostí byla okamžitá akceptace takovéto nabídky a zrušení spolupráce se současnými dodavateli. Jeden z nich posléze uvedl, že tato cena není možná. Druhý uvedl, že by byl ochoten snížit cenu na úroveň ostravského dodavatele, ale tuto nabídku již jednatel z důvodu ztráty důvěry striktně odmítl.

Po první zkušební dodávce od nového dodavatele, byly vyhodnoceny jeho služby jako nadmíru uspokojivé a byla s ním navázána dlouhodobá spolupráce. Byl to typický příklad výběru správného dodavatele a obratných sociálních a manažerských dovedností jednatele, které skutečně zajistily dodávku tonerů za tu minimální cenu na trhu.

Z výše uvedeného vyplývají mnohé otázky jako například:

- ❖ Jak je možné, že vzdálenější dodavatel je schopen poskytnout nižší cenu než ti bližší?
- ❖ Jaká je tedy opravdová minimální cena tonerové kazety?

❖ Proč daní dodavatelé T1 a T2 uváděli lživé informace o výši ceny?

Na všechny tyto otázky a mnohé další existuje jedna prostá odpověď, která bohužel neplatí jen v uvedeném případě, ale vyskytuje se v jakémkoliv oboru kdekoliv v ČR.

Odpověď autora zní takto: „České firmy jsou hamižné, neefektivní, neekonomické, velice nekvalitní a mnohdy jednající i podvodně. Tyto nedostatky maskují za relativně výhodnou cenu pro zákazníka neznající trh, kterou výdaje na tyto nedostatky pokryjí. Primárně sledují zisk společnosti s cílem zničení konkurence na velmi odporné úrovni a mají snahu zvýšit tak svůj tržní podíl. Je to současně i odpověď na to, proč česká ekonomika roste tak pomalu a proč nemůžeme být na úrovni vyspělých ekonomik, resp. ještě na lepší úrovni. Pokud budou jakékoliv subjekty sledovat čistě jen zisk a vše podřizovat jen fiskálním zájmům, může se stát, že zisk nikdy mít nebudou“ (Tvrdík, 2018).

4.1.2 Hodnocení dodavatelů materiálu

K volbě vhodného dodavatele je ve firmě používána modifikovaná bodovací metoda hodnocení dodavatelů. V tabulce níže je uvedeno jednatelem sestavené hodnocení v březnu 2018 na další kalendářní měsíc, tj. duben 2018.

Vzhledem k anonymitě dodavatelů, jsou jednotliví dodavatelé označeni pouze písmenem D a číslem a vybráni jsou pouze ti dodavatelé, kteří působí na trhu již minimálně 10 let a existuje již předchozí spolupráce. Ostatní dodavatelé nejsou bráni v potaz, pokud nepřijdou s opravdu zajímavou nabídkou.

Tabulka 2: Hodnotící tabulka a jednotlivá kritéria

Kritérium	Váha	Dodavatelé				Hodnotící stupnice			
		D1	D2	D3	D4	Negativní	Spíše negativní	Spíše pozitivní	Pozitivní
						1	2	3	4
Cena papíru	0,30	480 Kč	538 Kč	715 Kč	350 Kč	>800 Kč	800-700 Kč	699-400 Kč	<400 Kč
Cena tonerů	0,30	2300 Kč	326 Kč	532 Kč	820 Kč	>1000 Kč	999-600 Kč	599-400 Kč	<400 Kč

Cena ostatní potřeby	0,05	průměrné	nižší	vysoké	nízké	vysoké	průměrné	nižší	nízké
Dodací lhůta	0,10	<2dny	7-5 dní	7-5 dní	4-2 dny	>7 dní	7-5 dní	4-2 dny	<2 dny
Ochota a vstřícnost	0,05	velmi příjemní	velmi příjemní	nepříjemní	příjemní	velmi nepříjemní	nepříjemní	příjemní	velmi příjemní
Kvalita služeb	0,10	průměrné	kvalitní	kvalitní	nadstandard	nekvalitní	průměrné	kvalitní	nadstandard
Byrokracie	0,10	malá	vysoká	velmi malá	velmi vysoká	velmi vysoká	vysoká	malá	velmi malá

Zdroj: vlastní interní, 2018

Dle předchozí tabulky, ve které byly uvedeny jednotliví dodavatelé a kritéria hodnocení, bude v následující tabulce uvedeno hodnocení jednotlivých kritérií pro uvedené dodavatele.

Tabulka 3: Bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů

Kritérium	Váha	Dodavatelé				Hodnotící stupnice			
		D1	D2	D3	D4	Negativní	Spíše negativní	Spíše pozitivní	Positivní
						1	2	3	4
Cena papíru	0,30	3	3	2	4	>800 Kč	800-700 Kč	699-400 Kč	<400 Kč
Cena tonerů	0,30	1	4	3	2	>1000 Kč	999-600 Kč	599-400 Kč	<400 Kč
Cena ostatní potřeby	0,05	2	3	1	4	vysoké	průměrné	nižší	nízké
Dodací lhůta	0,10	4	2	2	3	>7 dní	7-5 dní	4-2 dny	<2 dny
Ochota a vstřícnost	0,05	4	4	2	3	velmi nepříjemní	nepříjemní	příjemní	velmi příjemní
Kvalita služeb	0,10	2	3	3	4	nekvalitní	průměrné	kvalitní	nadstandard
Byrokracie	0,10	3	2	4	1	velmi vysoká	vysoká	malá	velmi malá

Zdroj: vlastní interní, 2018

Z výše uvedeného hodnocení jasně vyplývá, že důležitost jednotlivých kritérií se významně liší jedna od druhého. Je to dáno tím, že jako účetní firma spotřebovává nejvíce papíru a samozřejmě naplní do tiskáren. Proto tyto dvě kritéria pohlcují 60 % celkové váhy přiřazených kritériím. Byly porovnávány čtyři potenciální dodavatelé.

Vyhodnocení dodavatelů:

- **D1** = $0,3*3 + 0,3*1 + 0,05*2 + 0,1*4 + 0,05*4 + 0,1*2 + 0,1*3 = 2,40$ bodů
- **D2** = $0,3*3 + 0,3*4 + 0,05*3 + 0,1*2 + 0,05*4 + 0,1*3 + 0,1*2 = 3,15$ bodů
- **D3** = $0,3*2 + 0,3*3 + 0,05*1 + 0,1*2 + 0,05*2 + 0,1*3 + 0,1*4 = 2,55$ bodů
- **D4** = $0,3*4 + 0,3*2 + 0,05*4 + 0,1*3 + 0,05*3 + 0,1*4 + 0,1*1 = 2,95$ bodů

Po vyhodnocení všech vybraných dodavatelů se jako nejvhodnější dodavatel jeví D2 s celkem 3,15 body. Jako nejvíce nevhodný se jeví dodavatel D1.

Toto hodnocení do značné míry ovlivnila přidělená váha jednotlivým kritériím, která jsou pro firmu klíčové, a které si nejsou na hladině významnosti rovny.

V praktickém životě také mnohdy nastává skutečnost, že je jeden dodavatel považován za hlavního a občas se využije akčních nabídek jiných společností a provede se nákup právě u nich. Tzn. že subjekt má jednoho hlavního dodavatele a také několik vedlejších. Náklady se díky této strategii minimalizují s maximální efektivností pro firmu a zároveň jsou tím diverzifikována rizika nesplnění dodavatelско-odběratelských vztahů na více dodavatelů.

Do současné doby, byl považován jako prioritní dodavatel D1. Ovšem po této provedené analýze autor doporučuje v souladu s firemními zásadami a strategií, využít služeb dodavatele D2 nebo se pokusit vyjednat díky předchozí spolupráci s D1 lepší platební podmínky, či nějakou slevu z celkové ceny nákupu nebo na základě diskuze projednat další možnost, které by přesvědčili o setrvání spolupráce.

4.1.3 Hodnocení dodavatelů softwaru

Obdobně i u volby dodavatele softwaru je používána v organizaci modifikovaná bodovací metoda hodnocení dodavatelů. V tabulce níže je uvedeno jednatelem v březnu 2018 sestavené hodnocení na další kalendářní měsíc, tj. duben 2018.

Vzhledem k anonymitě dodavatelů, jsou jednotliví dodavatelé označeni pouze písmenem S a číslem a vybráni jsou pouze ti dodavatelé, kteří působí na trhu již minimálně 10 let a

existuje mnoho recenzí na jejich nabízené služby a je zde i možnost bezplatné zkoušky daného softwaru. Ostatní dodavatelé nejsou bráni v potaz, pokud nepřijdou s opravdu zajímavou nabídkou.

Tabulka 4: Hodnotící tabulka a jednotlivá kritéria

Kritérium	Váha	Dodavatelé			Hodnotící stupnice			
		S1	S2	S3	Negativní	Spíše negativní	Spíše pozitivní	Pozitivní
					1	2	3	4
Cena softwaru	0,25	12999 Kč	<10000 Kč	<10000 Kč	>20000 Kč	20000-15000 Kč	15000-10000 Kč	<10000 Kč
Servis	0,25	bezplatný	bezplatný	placený	neexistuje	placený	placený od určité doby	bezplatný
Ovladatelnost	0,20	přijatelná	jednoduchá	chaotická	složitá	chaotická	přijatelná	jednoduchá
Prostředí	0,10	velmi nepříjemné	velmi příjemné	příjemné	velmi nepříjemné	nepříjemné	příjemné	velmi příjemné
Doplňkové programy	0,10	existují placené	jen některé placené	jen některé placené	neexistují	existují placené	jen některé placené	zdarma
Délka licence	0,05	rok	rok	rok	<1 rok	1 rok	1-2 roky	>2 roky
Bezplatná zkouška	0,05	měsíc	program basic	není	není	měsíc	tři měsíce	program basic

Zdroj: vlastní interní, 2018

Dle předchozí tabulky, ve které byly uvedeny jednotliví dodavatelé a kritéria hodnocení, bude v následující tabulce uvedeno hodnocení jednotlivých kritérií pro uvedené dodavatele.

Tabulka 5: Bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů

Kritérium	Váha	Dodavatelé			Hodnotící stupnice			
		S1	S2	S3	Negativní	Spíše negativní	Spíše pozitivní	Pozitivní
					1	2	3	4
Cena softwaru	0,25	3	4	4	>20000 Kč	20000-15000 Kč	15000-10000 Kč	<10000 Kč
Servis	0,25	4	4	2	neexistuje	placený	placený od určité doby	bezplatný
Ovladatelnost	0,20	3	4	2	složitá	chaotická	přijatelná	jednoduchá
Prostředí	0,10	1	4	3	velmi nepříjemné	nepříjemné	příjemné	velmi příjemné
Doplňkové programy	0,10	2	3	3	neexistují	existují placené	jen některé placené	zdarma
Délka licence	0,05	2	2	2	<1 rok	1 rok	1-2 roky	>2 roky
Bezplatná zkouška	0,05	2	4	1	není	měsíc	tři měsíce	program basic

Zdroj: vlastní interní, 2018

Z výše uvedeného hodnocení zjevně vyplývá, že důležitost jednotlivých kritérií se významně liší jedna od druhého. Je to dáno tím, že jako účetní firma poskytující služby externím klientům využívá účetních softwarů, které zpracovávají a vyhodnocují data daných klientů a je tedy nezbytně nutné, aby daný software byl velmi kvalitní co do aktuálnosti příslušné legislativy tak i do kvality daného prostředí.

Z daného hlediska je taktéž velice prioritní, aby dané služby poskytované tímto softwarem byly co možná nejlevnější.

Porovnávány byly tři potencionální dodavatelé následujícím způsobem.

Vyhodnocení dodavatelů:

- **S1** = $0,25*3 + 0,25*4 + 0,20*3 + 0,1*1 + 0,1*2 + 0,05*2 + 0,05*2 = 2,85$ bodů
- **S2** = $0,25*4 + 0,25*4 + 0,20*4 + 0,1*4 + 0,1*3 + 0,05*2 + 0,05*4 = 3,80$ bodů
- **S3** = $0,25*4 + 0,25*2 + 0,20*2 + 0,1*3 + 0,1*3 + 0,05*2 + 0,05*1 = 2,65$ bodů

Po vyhodnocení vybraných dodavatelů se jako nejvhodnější dodavatel na další účetní období jeví S2 s celkem 3,80 body. Naproti tomu se jako nejvíce nevhodný jeví dodavatel S3.

Toto hodnocení do značné míry ovlivnila přidělená váha jednotlivým kritériím, která jsou pro firmu klíčové, a které si nejsou na hladině významnosti rovny. Jelikož se jedná v případě spolupráce o spolupráci dlouhodobou, díky licenčnímu číslu přidělovanému k danému programu, nelze tedy jako v případě dodavatelů materiálu měnit dodavatele softwaru každý den.

Proto je velice důležité rozhodnout se v této oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů co nejlépe. Doposud byly využívány služby dodavatele S2, a proto že se i na další účetní období jeví jako nejvhodnější, zůstanou stávající obchodní vztahy zachovány.

4.2 Zaměstnanci

Najít v dnešním světě kvalifikovaného, znalého a loajálního zaměstnance je velmi obtížný úkol jak pro vedení firmy, tak pro oddělení lidských zdrojů (HR). Je snadné najít někoho, kdo je například kvalifikovaný v oboru, ale není dostatečně loajální nebo dokonce o vykonávanou práci ve firmě nemá zájem a zůstává v ní jen z důvodu ryze fiskálních, tj. pro výplatu mzdy nebo z důvodů sociálních nebo pro zápočet let do důchodu.

Dalším příkladem je absolvent vysoké školy, který má sice vzdělání a zájem o práci, ale nemá dostatečnou praxi v oboru a pracovní problematice vůbec nerozumí. K čemu je tedy tolik let studia, ze kterých si student odnese pouze velké množství neutříděných teoretických znalostí, které jednak nedokáže v praxi uplatnit a jednak jich řadu v průběhu let i přirozeně vytěsňuje? K čemu je pak tolik “promrhaných“ let strávených studiem, které se dle stávajících právních předpisů ani studentovi nezapočítávají do doby odpracovaných let pro důchodové účely?

Jedinou odpovědí je, že pokud se student nezačne sám a dobrovolně zajímat o pracovní trh a zlepšovat se sám v oboru, který se mu zdá perspektivní, tak nebylo studium jako samotný program efektivní. Jediné, co pak takový adept na zaměstnání vidí, jsou peníze a nic než peníze s myšlenkou, že právě ony mu zajistí hladký průběh životem. Avšak opak je pravdou. Jak již řekl řecký filozof Seneca:

„Nejvíce se těší z bohatství ten, kdo po něm nejméně zatouží.“

(Citáty slavných osobností, 2018)

Z toho plyne jedno jednoduché ponaučení pro všechny uchazeče o zaměstnání a budoucí podnikatele: Pokud vykonáváš práci, která tě naplňuje a stojíš o ni, taková ti přinese bohatství. V opačném případě nikoli.

To je mimochodem jeden z dalších mnoha důvodů, proč je těžké vybrat toho správného zaměstnance, který by vykonával svou práci z podstaty věci, a nejen pro peníze.

Další problémy jsou už v samotné povaze obyvatelstva, přesněji řečeno v povaze Čechů.

Samozřejmě, že ne všichni jsou stejní a je třeba i v této oblasti zejména při výběru zaměstnanců zachovat si zdravý optimismus. S politováním však musí autor s ohledem na své dosavadní zkušenosti konstatovat, že mnoho lidí je líných, neochotných, nevychovaných, neomalených, nepřizpůsobivých a závistivých. Pokud se už najde opak je to skutečně výjimka z pravidla a je třeba si takového zaměstnance hýčkat a navázat s ním nejen pracovní ale i přátelský vztah.

4.2.1 Externí zdroj

S ohledem na velikost rodinné firmy, vybírá uchazeče jednatel osobně, a to zejména na základě informací a dat, která jsou k dispozici na Úřadu práce, internetu, tiskovin či zjištění v rámci osobních kontaktů, přičemž je zřejmé, že každý z uvedených zdrojů má svá negativa i pozitiva.

Možnosti jsou dle výše uvedeného následující:

- ❖ úřad práce,
- ❖ internet,
- ❖ tiskoviny,
- ❖ konexe.

4.2.1.1 Úřad práce

Výhodou využití úřadu práce je prakticky okamžitá nabídka nových uchazečů a možnost pohovorů během krátkého časového horizontu. Dalším pozitivem je možnost využití dotace na zřízení nového pracovního účelného místa až v maximální výši 12 000 Kč měsíčně po dobu 6 měsíců.

Tato varianta (možnost) je finančně i časově nenáročná, a nabídky jsou poskytovány přímo z úřadu práce a uchazeči o zaměstnání přichází na pohovor sami. Nutností je ovšem takovému ÚP oznámit volnou pracovní pozici.

Nevýhodou využití úřadu práce je složení uchazečů o zaměstnání. Zde se také dělá v praxi velmi běžný omyl, a to:

- ❖ Uchazeč o práci registrovaný na ÚP neznamená automaticky že je to osoba, která chce pracovat. Je to v mnoha případech pouze označení člověka zaregistrovaného a vedeného v evidenci na ÚP.

Mnoho lidí zde otevřeně odmítá možnost pracovat a raději využívají naší bohužel štědré sociální politiky státu. Je zde, dle názoru autora, značné množství neflexibilních, nerequalifikovaných a nepřizpůsobivých adeptů a také těch lidí kteří nejsou ochotni akceptovat, že do doby, než se zaučí a začnou být prospěšní organizaci, budou pobírat třeba jen minimální mzdu.

Dalším příkladem nedávných statistik je fakt, že mnozí občané ČR nejsou ochotni pracovat za mzdu pod 20 000 Kč, nebo nejsou ochotni vykonávat manuální práce (ČSÚ, 2018).

Nelze se pak podívat nad tím, že je u v ČR takové množství zaměstnanců pocházejících z jiných, zejména východních zemí, kteří jsou ochotni za takovou mzdu svoji práci prodávat. Tito zaměstnanci jsou v očích mnohých občanů ČR shledáváni jako osoby, které v ČR snižují počet pracovních příležitostí. Autor má však za to, že toto je jen jedna část pohledu na věc. Není to navíc tak dávno, kdy i občané z Čech, Slovenska, Polska atd. odcházeli za prací do zemí s vyspělou ekonomikou. Druhou částí pohledu na věc je však i skutečnost, že v ČR jsou v rámci sociálního zabezpečení poskytovány takové sociální dávky, které umožňují mnoha osobám solidně žít i z těchto dávek, další částí pohledu je prosté konstatování, že díky cizincům, kteří jsou rádi za možnost zaměstnání i za

minimální mzdu, se u nás stále ještě nezhroutily obory založené na manuální práci a neposlední částí pohledu na věc je skutečnost, že mnozí občané ČR nejsou ochotni se díky svému egu sklonit a začínat na běžných manuálních pracích, byť jsou duševně i fyzicky plně způsobilí. Jen díky cizincům, kteří jsou rádi za možnost zaměstnání i za minimální mzdu, se u nás stále ještě nezhroutily obory založené na manuální práci.

Na podložení tohoto faktu uvádí autor následující skutečnosti:

- ❖ Dle Ministerstva vnitra ČR je na území ČR legálně 524 000 cizinců. Jsou to převážně občané Ukrajiny, Slovenska, Bulharska, Ázerbájdžánu atd.
- ❖ Dle MVČR je na území ČR 4738 nelegálně pobývajících cizinců, kteří překročili povolenou dobu pobytu.

4.2.1.2 Internet

Tento zdroj informací o potencionálních zaměstnancích je neskutečně veliký, zejména co se počtu stránek nabízejících zaměstnání týče. Tato varianta je ve své podstatě velmi levná, zahrnující náklady na internet a pak na personalistu, který bude nové zaměstnance vyhledávat a kontaktovat je.

Mezi negativa této varianty patří neosobní přístup až do prvního pohovoru, velká časová náročnost, neochota potencionálních zaměstnanců sdělit své nacionále a také nepravdivé informace uváděné o své osobě.

Dalším negativem může být zmatečnost jednotlivých serverů, či přemíra chaoticky seřazených stránek, ale vzhledem k dnešní moderní digitalizované době, je to stále častěji využívanější způsob, jak si obstarat nového zaměstnance s minimem nákladů.

4.2.1.3 Tiskoviny

Tato varianta byla v minulosti velmi hojně využívána a stále ještě je. Vyplnit si inzerát a podat jej na příslušnou adresu společnosti zabývající se tiskem novin je velmi jednoduché a na čas i finanční prostředky nenáročné. Je zde pouze delší prodleva mezi sepsáním, zveřejněním a potencionálním kontaktem.

Negativem je, že po skončení aktuálnosti novin, se vytisknou noviny nové a je nutnost si podat inzerát opětovně. Také snaha o zjednodušení daného inzerátu přináší mnohdy

zavádějící nabídku či poptávku, díky které se velice často ani neuskuteční kontakt s protistranou.

Tuto variantu využívají spíše ještě starší generace, ale je postupně vytlačována příchodem stále nových digitálních možností, které nabízejí trvalejší uchování nabídky a její rychlejší zpracování.

4.2.1.4 Konexe

V současnosti jsou k dispozici mnoho sociálních sítí, které umožňují vzájemnou komunikaci mezi sebou a velice rychle si předávat informace. A právě v oblasti zaměstnání, jsou tyto informace velice cenné. Není zdaleka žádný problém sdělit někomu, aby se poptal svého známého po možnosti zaměstnání.

Ke správnému obchodnímu jednání patří tvorba známostí (klientely, obchodních partnerů atd.), kteří mají zase své známosti, a v případě dobrých vztahů je zde reálná možnost vyzvat je k pomoci při hledání nového zaměstnance.

K tomuto se pojí i vlastní názor autora na úspěšného podnikatele: „Úspěšný budeš na tržním poli jen v případě, že jako účastník disponuješ pěti faktory, a to zdravím, věkem, konexemi, kuráží a mocí“ (Tvrđík, 2018).

4.2.1.5 Vyhodnocení přijatelnosti jednotlivých variant

Každá výše uvedená možnost externího získání zaměstnance obsahuje svá negativa i pozitiva, která jsou pro výběr, resp. doporučení optimální varianty, nutná přehledně seřadit a ohodnotit dle stanovených kritérií, pro lepší posouzení dané varianty.

Tabulka 6: Srovnání jednotlivých příležitostí výběru potencionálních zaměstnanců

Varianta/Kritéria		ÚP	Internet	Tiskoviny	Konexe
Cenová dostupnost	Levné	X	X	X	X
	Drahé				
Časová náročnost	Nenáročné			X	
	Náročné	X	X		X
Obtížnost	Lehké			X	X
	Obtížné	X	X		

Perspektiva	Velká	X	X		X
	Malá			X	
Okruh	Velký	X	X	X	
	Malý				X
Pracovní poměr	Dlouhodobý				X
	Krátkodobý	X	X	X	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jako hodnotící kritéria byla zvolena tato:

- ❖ cenová dostupnost – finanční zátěž pro poptávajícího,
- ❖ časová náročnost – časová zátěž pro poptávajícího,
- ❖ obtížnost – byrokratická zátěž,
- ❖ perspektiva – možnost nalezení potencionálního zaměstnance,
- ❖ okruh – velikost zdroje nabízející potencionální zaměstnance,
- ❖ pracovní poměr – délka pracovně-právního vztahu při získání zaměstnance.

Pokud se křížek nalézá v šedivě podbarveném poli, dostává toto kritérium hodnotu 1, v opačném případě 0.

Výsledkem tohoto zhodnocení je následující seřazení kvality jednotlivých zdrojů:

1. tiskoviny – 4 body,
2. konexe – 4 body,
3. úřad práce – 3 body,
4. internet – 3 body.

Z uvedené analýzy se jako nejvíce vhodný zdroj pro výběr potencionálního pracovníka jeví zdroj tiskovin a konexí. Je tomu tak na základě nejvyššího počtu bodů získaných na základě kritérií uvedených v tabulce. Neznamená to automaticky, že ÚP či internet je špatný zdroj pro získání zaměstnance, ale tato analýza identifikuje ty varianty, u kterých převažují pozitivní kritéria.

Dle autora je nejlepším zdrojem pro získání pracovníka, z dlouhodobého hlediska a efektivity, zdroj konexí. Pracovníci získaní z takového zdroje jsou pro firmu přínosnější z hlediska dlouhodobého pracovního poměru, referencí či kvalifikovanosti.

4.2.2 Interní zdroj

Mezi priority rodinné firmy a požadavky na nového zaměstnance patří již zmiňovaná touha po výkonu práce, časová flexibilita, optimální vzdělání a ochota se učit. Perfektní znalost problematiky není podmínkou. Nový zaměstnanec bude ve firmě proškolen a naučen všemu potřebnému pro zdárný výkon jeho práce ve firmě.

Problémovou oblastí je pak samotné udržení zaměstnance a jeho motivace jako interní zdroj.

Co se týče motivace, doporučuje autor prověřený program, který se skládá z pružné pracovní doby, prakticky neomezené doby dovolené, možnost práce z domova, úkolová mzda s fixní měsíční složkou, a hlavně příjemné pracovní prostředí. To jsou dle jednatele skutečnosti, které dnešní doba vyžaduje a co udrží většinu zaměstnanců v organizaci.

Samozřejmě že ne všechny tyto motivační prvky jsou proveditelné napříč celým spektrem podniků na trhu. Například ve výrobních podnicích, kde se pracuje na směny a obsluhují se výrobní stroje, nelze některé motivační prvky uplatnit. Tedy výše uvedené prvky lze uplatnit spíše v oblasti poskytování služeb.

Jediné, co by se mohlo ještě do budoucna zlepšit je pořízení firemních automobilů pro zaměstnance jako pracovní benefit, což má jednatel vzhledem k úspěšnému vývoji firmy naplánované s předpokladem již na rok 2021.

K výše zmíněným motivačním prvkům pro zaměstnance, se jedná o následující možnosti:

❖ pružná pracovní doba:

- možnost příchodu v jakoukoliv dobu a možnost odchodu v jakoukoliv dobu,
- nutnost odpracovat zákonnou týdenní pracovní dobu,
- perspektivně možnost poskytnutí kratší pracovní doby dle zákoníku práce nebo zkrácení stanovené týdenní pracovní doby dle zákoníku práce,

❖ zvýšená doba dovolené:

- řádná dovolená 20 dní v roce,
- plus neomezená část – závisí na požadavcích zaměstnance a možnostech firmy,

❖ možnost práce z domova:

- v případě nemožnosti dostavení se do práce,
- práce o víkendech,

❖ **úkolová mzda s fixní složkou:**

- fixní složka ve výši platné minimální mzdy,
- úkolová část ve výši odpracovaných úkolů a osobní hodnocení za výkonnost,

❖ **příjemné prostředí:**

- přátelská atmosféra na pracovišti,
- neformální úprava,
- osobní svoboda v rámci firemních pravidel.

4.3 Konkurenční boj

Udržení se na dnešním trhu práce je z hlediska počtu organizací zabývajících se obdobnou problematikou, velmi těžké. Soupeření na poli nejen cenových nabídek, ale i doprovodných služeb je denní záležitostí.

Pokud chce tedy firma přežít, musí se flexibilně přizpůsobovat požadavkům zákazníků, sledovat akce konkurence ale i zacílit se na jeden určitý segment zákazníků a věnovat se jim s maximální opatrností a nabízet něco, co je skutečně unikátní a obtížné k napodobení.

4.3.1 Definice konkurence

Co je to konkurence?

Jinými slovy se dá říct, že je to svým způsobem hospodářská soutěž. Tedy je to snaha dvou odlišných subjektů, prosadit na daném trhu zboží nebo služeb právě ty své a využít svých výhod před ostatními. Toto snažení samozřejmě ovlivňuje jednotlivé aktivity dotčených stran (zákon č. 143/2001 Sb.)

Tedy stručněji řečeno je to snaha uspět před druhým a porazit jej, což by se samozřejmě mělo konat jen legální cestou.

4.3.2 Příklad na vybraném subjektu

Strategií v této oblasti je monitoring konkurence v jednom vybraném segmentu, na který se subjekt zaměřuje a navrhnout opatření v souladu se zjištěnými výsledky monitoringu. Mezi následná opatření patří především úprava cenové nabídky za služby, zviditelnění a prosazení interních pozitiv oproti konkurenci, a hlavně častá komunikace s klienty, která slouží k včasné identifikaci nových možností, ale i k podchycení možných problémů.

Jednatel firmy má za cíl do budoucna vystudovat Západočeskou univerzitu, získat možnost vykonávat činnost daňového poradce a tím získat klienty od konkurence, která má zaměstnance pouze se středoškolským vzděláním, a tedy nemá možnost poskytovat služby takového charakteru jako je tomu u daňového poradce či auditora. Také chce pokračovat ve firemní tradici poskytování velmi kvalitních komplexních služeb. Tím jednak dokáže posílit stabilitu organizace, rozšířit portfolio zákazníků, zvýšit provozní zisky a zároveň hladce odstranit konkurenci, která nedokáže s těmito akcemi držet krok.

4.3.3 Marketing a propagace firmy

Dalším opatřením v budoucnu je rozšíření programu péče o zákazníka, která by se skládala z darů, formou firemních předmětů, hromadnými slevami pro stálé zákazníky a předvánoční volby z různých nabídek možností do Nového roku. Mezi nabídky by patřilo například: týden účetnictví zdarma dle výběru jednoho týdne v daném kalendářním roce, dárkový koš nebo uplatnění 100 % slevy na jednu položku z agendy ceníku.

Co ovšem patří k velmi negativní stránce rodinné firmy a co zhoršuje její postavení v rámci konkurenceschopnosti, je dosud nedostatečná propagace v oblasti marketingu. V této oblasti jednatel již navrhl opatření v podobě vytvoření internetových stránek od kvalitního vývojáře a jejich pravidelnou aktualizaci.

Současný stav stránek totiž zatím ani zdaleka nevyhovuje požadavkům dnešní doby, a tak se firma z hlediska možností poskytovaných internetem nedostává příliš do povědomí širší klientele.

Dále autor navrhl, aby se na firemní flotilu umístili reklamní nálepky s popisem firmy, což je vzhledem k dostupnosti této reklamy a její cenové nenáročnosti ta nejlepší varianta pro propagaci.

4.4 Zřídit/Nezřídit další pobočku (provozovnu) v Praze

V poslední době autor stále více uvažuje o zřízení naší další pobočky v Hlavním městě ČR. Toto rozhodnutí je pro firmu velmi důležité z hlediska budoucí orientace, a proto bylo nutné vybranou lokalitu provozovny pečlivě zanalyzovat. Rozhodování probíhalo mezi dvěma lokalitami, a to konkrétně mezi nájmem kanceláře v Praze na Vinohradech, anebo vybudováním vlastního objektu kancelářské budovy v Praze na Zličíně. V obou

těchto lokalitách bylo prováděno šetření mezi ekonomickými subjekty, aby byla zjištěna míra jejich zájmu a potřeby výkonu účetních prací s přihlédnutím k tomu, že na území města je značná část účetních firem. V této souvislosti je nutné poznamenat, že v obou těchto lokalitách již byly předem nasmlouvané práce, a tak tento výzkum byl jen jakousi nástavbou pro lepší rozjezd a větší přínos pro společnost.

V souvislosti s výše uvedeným se samozřejmě naskýtají otázky, zda se vyplatí vybudovat pobočku v Praze nebo využít kancelářskou budovu a jaká je doba návratnosti investice? V následujících částech této práce bude proveden výklad jednotlivých možností, jejich ekonomický propočet z hlediska nákladů a výnosů a také zhodnocení těchto variant s doporučením na výběr jedné z nich.

4.4.1 Propočet za provozovnu na Vinohradech

V této oblasti firma obdržela velmi zajímavou nabídku od společnosti zabývající se pronájmem kancelářských budov na Vinohradech. Vzhledem k lukrativnosti nabídky v dané čtvrti byla neprodleně provedena prohlídka na místě samém.

Po příjezdu do uvedeného místa bylo zjištěno, že se jedná o nově zrekonstruovaný objekt, ve kterém jsou pronajímány kanceláře více než padesáti různými společnostmi. Přestože již předem byly zjištěny potencionální možnosti přijetí dalších klientů, bylo rozhodnuto s konkrétním uzavřením nájemného vztahu posečkat, a ještě jednou a důkladněji prověřit uvedenou lokalitu, jakož i případnou klientelu s přihlédnutím ke stávajícím podmínkám jednatele rodinné firmy.

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější a nejvíce ovlivňující faktory.

Tabulka 7: Faktory pro variantu na Vinohradech

FAKTOR	VYČÍSLENÍ ČI POPIS
LOKALITA	Vinohrady
MĚSÍČNÍ NÁJEMNÉ (VČ. ENERGIÍ, VODY, SLUŽEB)	43 000, -- Kč
VYBAVENÍ	200 000,-- Kč
DOPRAVA (JEDNATELE)	20 000, -- Kč
PERSONÁL (4KRÁT HRUBÉ MZDY)	130 000, -- Kč

POTENCIÁLNÍ OKRUH KLIENTŮ	13 klientů
OSTATNÍ NÁKLADY	5 000, -- Kč
DODATEČNÉ PŘÍJMY	642 140, -- Kč
DODATEČNÝ ČISTÝ ZISK	359 753,4 Kč
ROS	0,5602
DOBA NÁVRATNOSTI	11 měsíců

Zdroj: vlastní interní, 2018

Celkové předpokládané náklady za jeden měsíc se předpokládají ve výši součtu dílčích nákladů, tedy:

$$43\ 000 + 20\ 000 + 130\ 000 + 5\ 000 = \mathbf{198\ 000\ Kč}$$

Na sjednaných zakázkách by daná provozovna zpracovávala od Nového roku 2019 účetnictví 13 klientům s průměrným příjmem skládající se ze mzdové, účetní a personální agendy 24 780 Kč a také by řídila veškeré záležitosti týkající se agentury práce, ze které by byl jistý měsíční příjem 320 000 Kč. Po přepočtu by tedy měsíční tržby činily:

$$24\ 780 * 13 + 320\ 000 = \mathbf{642\ 140\ Kč}$$

Nájemce si bude účtovat vratnou kauci ve výši 3 nájmu, tj. **129 000 Kč**. Kancelář by byla v provozu od začátku června 2018 s cílem připravit potřebné zázemí.

Do prvního ziskového období připadající na únor 2019 jsou tedy předpokládané celkové investiční náklady ve výši adekvátních nákladů připadajících za období červen 2018 až leden 2019, což činí:

$$129\ 000 + 200\ 000 + (43\ 000 * 8) + (20\ 000 * 8) + 130\ 000 + 5\ 000 = \mathbf{968\ 000\ Kč}$$

V této částce jsou zahrnuty náklady: 8krát za nájem, 8krát za doprava, kauce, zaměstnanci, vybavení a ostatní náklady. Nájem a doprava je zahrnuta osmkrát z důvodu přípravy kanceláře od června 2018 do prosince 2018 plus za první období leden 2019. Zaměstnanci a ostatní náklady jsou zahrnuty z důvodu začátku prací teprve až v lednu 2019.

Návratnost této investice je posouzena v následující tabulce.

Tabulka 8: Návratnost investice pomocí cash flow

Období	CF (v tis. Kč)	Kumulované CF (v tis. Kč)
Červen 2018	-192	-192
Červenec 2018	-113	-305
Srpen 2018	-113	-418
Září 2018	-113	-531
Říjen 2018	-63	-594
Listopad 2018	-113	-707
Prosinec 2018	-63	-770
Leden 2019	-198	-968
Únor 2019	360	-608
Březen 2019	360	-248
Duben 2019	360	112 – rok návratnosti investice*

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

*Investice by se měla vrátit jedenáctým měsícem. Přesněji po 10 měsících a 21 dnech.

Provozovna by měla dle předpokladu generovat čistý zisk po zdanění (EAT) ve výši:

$$(642\,140 - 198\,000) * 0,81 = \mathbf{359\,753,4\,Kč}$$

Pro ještě lepší posouzení této varianty bude níže vypočtena předpokládaná rentabilita tržeb (ROS).

❖ ROS,

➤ Zisk (EAT)/Celkové tržby,

- vzorec na zjištění, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$359\,753,4 / 642\,140 = \mathbf{0,5602}$$

4.4.2 Propočet za vybudování provozovny na Zličíně

Tato možnost by pro firmu znamenala velký pokrok z hlediska samostatnosti a nezávislosti na jakémkoli dalším subjektu (pronajímateli). Dalším velkým pozitivem by byla jistá možnost propagace firmy, která by využívala vlastní budovu k provozování hlavní ekonomické činnosti.

Rovněž z hlediska dopravy, by jednatel firmy nemusel dojíždět přes Prahu do kanceláře, neboť tato by se nacházela na samém okraji Prahy, nedaleko sjezdu z dálnice D5. Vlastní parkoviště v dnešní době by bylo velkým přínosem stejně tak jako absence nájemného.

Nabídku na pozemek jednatel dostal od svého známého, který by byl ochoten prodat pozemek jen za reálnou cenu půdy v dané oblasti určené ke stavbě. Po průzkumu potenciální klientely v dané lokalitě, bylo zjištěno, že vzhledem k pozici na okraji hlavního města by společnost měla velké možnosti k získání nových pracovních příležitostí.

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější a nejvíce ovlivňující faktory.

Tabulka 9: Faktory pro variantu na Zličíně

FAKTOR	VYČÍSLENÍ ČI POPIS
LOKALITA	Zličín
ENERGIE, VODA, SLUŽBY	6000, -- Kč
VYBAVENÍ	400 000,-- Kč
DOPRAVA (JEDNATELE)	10 000, -- Kč
PERSONÁL (4KRÁT HRUBÉ MZDY)	130 000, -- Kč
POTENCIÁLNÍ OKRUH KLIENTŮ	18 klientů
OSTATNÍ NÁKLADY	15 000, -- Kč
DODATEČNÉ PŘÍJMY	711 500, -- Kč
DODATEČNÝ ČISTÝ ZISK	445 905,-- Kč
ROS	0,6267
DOBA NÁVRATNOSTI	16 měsíců

Zdroj: vlastní interní, 2018

Počáteční investice na vybudování provozovny ve výši 3 400 000 Kč by byla hrazena z části finančními prostředky firmy a z části státní dotací ve výši 40 %. To znamená že by se nás týkala investice pouze v hodnotě 2 040 000 Kč. Se zahájením stavby by bylo započato v květnu roku 2018 a dle plánu by stavba měla být ukončena do prosince 2018, tak, aby mohla být od Nového roku 2019 plně funkční.

Celkové předpokládané náklady za jeden měsíc se předpokládají ve výši součtu dílčích nákladů, tedy:

$$6\ 000 + 10\ 000 + 130\ 000 + 15\ 000 = \mathbf{161\ 000\ Kč}$$

Na sjednaných zakázkách by daná provozovna zpracovávala od Nového roku 2019 účetnictví 18 klientům s průměrným příjmem skládající se ze mzdové, účetní a personální agendy 21 750 Kč a také by řídila veškeré záležitosti tykající se agentury práce, ze které by byl jistý měsíční příjem 320 000 Kč. Po přepočtu by tedy měsíční výnosy činily:

$$21\,750 * 18 + 320\,000 = \mathbf{711\,500\,Kč}$$

Nutnosti je v tomto případě postavení celé provozovny, a proto by jako pobočka mohla být plně funkční teprve od ledna 2019.

Do prvního ziskového období připadajícího na únor 2019 je kalkulováno s celkovými investičními náklady ve výši adekvátních nákladů připadajících na výstavbu budovy a prvního období leden 2019, tj.:

$$6\,000 + 400\,000 + (10\,000 * 9) + 130\,000 + 15\,000 + 2\,040\,000 = \mathbf{2\,681\,000\,Kč}$$

V této částce jsou zahrnuty náklady: 8krát za doprava, výstavba, zaměstnanci, vybavení a ostatní náklady. Doprava je zahrnuta osmkrát z důvodu přípravy kanceláře od května 2018 do prosince 2018 plus za první období leden 2019. Zaměstnanci, ostatní náklady a energie jsou zahrnuty z důvodu začátku prací teprve až v lednu 2019.

Návratnost této investice je posouzena v následující tabulce. Investice na budovu, pozemek a vybavení jsou rozpočítány rovnoměrně do jednotlivých měsíců stavby.

Tabulka 10: Návratnost investice pomocí cash flow

Období	CF (v tis. Kč)	Kumulované CF (v tis. Kč)
Květen 2018	-315	-315
Červen 2018	-315	-630
Červenec 2018	-315	-945
Srpen 2018	-315	-1260
Září 2018	-315	-1575
Říjen 2018	-315	-1890
Listopad 2018	-315	-2205
Prosinec 2018	-315	-2520
Leden 2019	-161	-2681
Únor 2019	446	-2235
Březen 2019	446	-1789
Duben 2019	446	-1343
Květen 2019	446	-897
Červen 2019	446	-451
Červenec 2019	446	-5
Srpen 2019	446	441 – rok návratnosti investice*

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

*Investice by se měla vrátit 16 měsícem. Přesněji po 15 měsících a necelém jednom dnu.

Provozovna by měla dle předpokladu generovat čistý zisk po zdanění (EAT) ve výši:

$$(711\,500 - 161\,000) * 0,81 = \mathbf{445\,905,-\text{ Kč}}$$

Pro ještě lepší posouzení této varianty bude níže vypočtena předpokládaná rentabilita tržeb (ROS).

❖ ROS,

➤ Zisk (EAT)/Celkové tržby,

- vzorec na zjištění, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$445\,905 / 711\,500 = \mathbf{0,6267}$$

4.4.3 Zhodnocení analýzy

Po porovnání výše uvedených variant došel autor k závěru, že se od sebe ani tak moc neliší, a proto bude hrát roli ve výběru samotné umístění pobočky a schopnost okamžité generace zisku.

Varianta na Zličíně by pro firmu představovala novou image z hlediska nové moderní budovy, ale negativem by byla tvorba "čistého zisku" teprve po 16 měsících. Také nejistota v dnešním světě je otázkou, zda se vůbec vyplatí investovat do nového majetku. Sice by tato varianta byla pro firmu ve všech ohledech efektivnější, ale rizik, týkajících se této varianty je mnoho.

Varianta na Vinohradech má mnoho pozitiv, jednak adresu v uznávané pražské čtvrti, jednak možnost okamžité generace zisku a také minimum rizik. Přinášela by sice menší zisk, ale zato s větší jistotou.

I když se varianta na Zličíně jeví dle vypočtených statistik jako přínosnější, zvolená varianta korespondující se zásadami naší rodinné firmy je varianta č. 1, tedy Vinohrady.

Touto možností se eliminují veškerá případná rizika jako například, neschopnost splácet, poruchovost budovy, změna politického systému, vývoj konkurence aj.

4.5 Analýza účetních závěrek

Jako každá účetní jednotka, má i tato své povinnosti vůči státním organizacím, zejména co se výkaznictví týče. Tím nejdůležitějším výkazem je pro právnické osoby bez pochyby roční přiznání k dani z příjmů právnických osob (DPPO) a pro fyzické osoby roční přiznání k dani z příjmů fyzických osob (DPFO) podávané za přecházející účetní období.

DPPO i DPFO se řídí zákonem č. 586/1992 Sb. zákon o daních z příjmů v platném znění, dle vyhlášky č. 500/2002 Sb., v platném znění a zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, kde je stanoven povinný rozsah i náležitosti těchto přiznání.

Vzhledem k tomu, že v následující části bude probíhat rozbor účetních závěrek, uznal autor za vhodné nejprve uvést pojem účetní závěrka, popsat její náležitosti a povinnosti sestavování dílčích částí.

4.5.1 Náležitosti účetní závěrky

Účetní jednotky musí sestavit účetní závěrku podle pravidel zákona o účetnictví. Účetní závěrka je tam definovaná jako nedílný celek, který tvoří:

1. rozvaha (bilance),
2. výkaz zisku a ztráty (obecně označovaný jako výsledovka),
3. příloha, která vysvětluje a doplňuje některé informace z rozvahy a výkazu zisku a ztráty,
4. u obchodních společností zahrnuje i přehled o peněžních tocích – kromě:
 - a. subjektů veřejného zájmu (definuje je ZoÚ v § 1a), s výjimkou zdravotních pojišťoven,
 - b. malých účetních jednotek,
 - c. mikro účetních jednotek (Zákony pro lidi 2018).

Naopak vybrané účetní jednotky (definuje je ZoÚ v § 1 odst. 3) sestavují přehled o peněžních tocích vždy, pokud k rozvahovému dni a za bezprostředně účetní období splní obě tyto hodnoty:

- ❖ aktiva celkem 40 000 000 Kč,
- ❖ roční úhrn čistého obratu 80 000 000 Kč.

Je třeba si uvědomit, že do konce roku 2015 byla aktiva celkem aktivy brutto – od roku 2016 ovšem aktiva celkem znamenají aktiva netto, tedy celková aktiva brutto ponížená o případnou korekci (oprávky).

Od roku 2016 se do úhrnu čistého obratu neuvede aktivace, změna stavu ani mimořádné výnosy, vzhledem ke zrušení účtových skupin 61, 62 a 68).

5. u obchodních společností přehled o změnách vlastního kapitálu – vyjma:

- a. malých účetních jednotek,
- b. mikro účetních jednotek.

Vybrané účetní jednotky sestavují přehled o změnách vlastního kapitálu vždy, pokud k rozvahovému dni a za bezprostředně předcházející období splní obě tyto hodnoty:

- ❖ aktiva celkem 40 000 000 Kč,
- ❖ roční úhrn čistého obratu 80 000 000 Kč.

Účetní závěrka musí obsahovat samozřejmě také:

- ❖ obchodní firmu,
- ❖ sídlo,
- ❖ identifikační číslo osoby,
- ❖ informaci o zápisu do veřejného rejstříku,
- ❖ právní formu,
- ❖ případnou informaci o tom, že je účetní jednotka v likvidaci,
- ❖ předmět podnikání (nebo činnosti), pro který byl zřízena,
- ❖ rozvahový den, k němuž se účetní závěrka sestavuje,
- ❖ okamžik sestavení účetní závěrky,
- ❖ podpisový záznam.

Schválení účetní závěrky schvaluje valná hromada do šesti měsíců od posledního dne účetní období (většinou do 30. června) a poté následuje velice často opomíjený krok, tj. zveřejnění účetní závěrky. Tato by měla být zveřejněna do 30 dnů od schválení a zasílá se na příslušný rejstříkový soud, který ji uloží do sbírky listin.

Pro mikro a malé účetní jednotky odpadá povinnost zveřejňovat výkaz zisku a ztráty poprvé od roku 2016.

4.6 Posouzení vitality rodinné firmy

Vzhledem k výše uvedeným faktům, musí rodinná firma sestavovat účetní závěrku jen z těchto částí:

- ❖ rozvaha,
- ❖ výkaz zisku a ztráty,
- ❖ příloha.

Jelikož se jedná o mikro účetní jednotku, nemusí tedy povinně sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu a zároveň nepodléhá povinnosti auditu.

Samotná příloha je dle názoru jednatele společnosti naprostým nesmyslem a jen dalším byrokratickým krokem zbytečně zatěžující účetní jednotky. Údaje v ní uvedené jsou totiž již samy o sobě patrné z ostatních výkazů a dodatečné údaje v ní zveřejněné nejsou dle jeho názoru pro ostatní vnější subjekty potřebné.

Pro posouzení, zda je firma schopna financovat záměr rozšíření o pobočku v Praze, budou níže uvedeny poměrové ukazatele vyjadřující finanční vitalitu firmy.

Pro zjednodušení při výpočtu ukazatelů, bude v tabulce níže uvedena rozvaha ve zkráceném rozsahu sestavená dle plné rozvahy za rok 2017.

Tabulka 11: Rozvaha ve zkráceném rozsahu – aktiva (v tis. Kč)

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1	615		615	665
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3				77

C.	Oběžná aktiva	4	608		608	579
D.	Časové rozlišení aktiv	5	7		7	9

Zdroj: vlastní, 2018, dle rozvahy v plném rozsahu

Tabulka 12: Rozvaha ve zkráceném rozsahu – pasiva (v tis. Kč)

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	6	615	665
A.	Vlastní kapitál	7	580	621
B. + C.	Cizí zdroje	8	35	44
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	35	44
D.	Časové rozlišení pasiv	11		

Zdroj: vlastní, 2018, dle rozvahy v plném rozsahu

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů je nejprve nutné, si vypočítat, respektive zjistit ukazatele jako je EBIT, EAT, tržby, celková aktiva, krátkodobé závazky, oběžná aktiva atd., a to vše v tisících.

EBIT = 4 tis.

EAT = 4 tis.

Tržby = 994 tis.

Celková aktiva = 615 tis. Krát. cizí zdroje = 35 tis. Oběžná aktiva = 608 tis.

Zásoby = 0 tis. Finanční majetek = 583 tis.

Nyní, když jsou již identifikovány hodnoty, lze provést výpočet jednotlivých ukazatelů:

ROI: $EAT / (Celková\ aktiva - Krátkodobé\ cizí\ zdroje) = 4 / (615 - 35) = 0,01$

Z jedné vynaložené koruny na krátkodobé investice, vyprodukovala firma čistý zisk ve výši 0,01 Kč.

ROS: $EAT / Tržby = 4 / 994 = 0,004$

Z jedné koruny celkových tržeb, firma vyprodukovala čistý zisk ve výši 0,004 Kč.

ROA: EAT / Aktiva = 4 / 615 = 0,01

Z jedné vynaložené koruny na celkové investice, vyprodukovala firma čistý zisk ve výši 0,0061 Kč.

CR: Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky = 608 / 35 = 17,16

Je ukazatel solventnosti. Optimum by se mělo pohybovat mezi hodnotami 1,8 – 2,5.

Jelikož je výsledná vypočtená hodnota velmi vysoká, je firma velice solventní, a tedy zde nehrozí téměř žádné riziko platební neschopnosti.

QR: (Oběžná aktiva-Zásoby) /Krátkodobé závazky = (653-0) / 35 = 17,16

Je ukazatel likvidity. Optimum by se mělo pohybovat mezi hodnotami 1 – 1,5.

Vypočtená hodnota je pro věřitele firmy velmi příznivá z hlediska vysoké likvidnosti. Avšak z hlediska využití těchto aktiv k investici, přináší malý, či dokonce žádný úrok.

CPR: Finanční majetek / Krátkodobé závazky = 583 / 35 = 16,44

Je ukazatel, který uvádí, kolikrát dokáže firma v daný okamžik splatit své splatné závazky. Měl by se pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.

Z vypočtené hodnoty je zřejmé, že by firma dokázala 16,44krát pokrýt své splatné závazky. Ukazatele likvidity jsou značně ovlivněny vysokými hodnotami u oběžných aktiv – pokladny, a to z důvodu výše zmíněného firemního záměru o rozšíření firmy o další pobočku, na kterou firma spořila.

Firma je tedy dle jednotlivých ukazatelů připravena a schopna provést plánovaný strategický záměr, tj. rozšíření o jednu provozovnu. Má k dispozici dostatek finančních prostředků k pokrytí plánovaných prvotních výdajů a také má zajištěnou potřebnou likviditu svých závazků.

4.7 Analýza vývoje výsledku hospodaření

V posledních letech, i přes značný nárůst tržeb firmy, dochází k poklesu a kolísavému trendu výsledku hospodaření, který se rok od roku stále snižuje. Tato firemní oblast byla dosud neprozkoumána, a tedy se autor zaměří na porovnání účetních závěrek za poslední tři uplynulé roky, tj. 2015, 2016, a 2017, s cílem nalezení pravděpodobné příčiny tohoto kolísavého vývoje a také se pokusí o nalezení řešení, které by vedlo k redukci tohoto stavu a zlepšení výsledků hospodaření do budoucna.

V následující tabulce budou zachyceny vybrané ekonomické ukazatele rodinné firmy na základě kterých, bude provedena analýza. Tyto ukazatele nejsou seřazeny dle likvidnosti ale dle návaznosti na sebe, tzn. že se součtují.

Tabulka 13: Ekonomické ukazatele rodinné firmy (v haléřích Kč)

Ukazatel/Rok		2015	2016	2017
Majetková bilance	Hmotný majetek	154 415,00	77 207,00	0,00
	Pohledávky	4 726,00	16 182,00	25 157,00
	Hotovost	318 824,66	518 045,44	583 294,57
	Oběžné prostředky	323 550,66	534 227,44	608 451,57
	Ostatní aktiva	9 140,00	9 001,00	6 955,00
	Aktiva celkem	487 105,66	620 435,44	615 406,57
	Krátkodobé závazky	87 440,00	44 427,00	35 474,63
	Závazky celkem	87 440,00	44 427,00	35 474,63
	Jmění, akciový kapitál	399 665,66	576 008,44	579 931,94
	Vlastní kapitál celkem	399 665,66	576 008,44	579 931,94
	Pasiva celkem	487 105,66	620 435,44	615 406,57
Zisky a ztráty	Tržby	901 051,67	985 212,53	994 052,63
	Náklady	631 857,35	792 909,75	990 129,13
	Zisk před zdaněním	269 194,32	192 302,78	3 923,50
	Daň z příjmů	6 080,00	15 960,00	0,00
	Zisk po zdanění	263 114,32	176 342,78	3 923,50
	Nerozdělený zisk	263 114,32	176 342,78	3 923,50
Poměrové ukazatele	Běžná likvidita	3,70	12,02	17,16
	Krátkodobá likvidita	3,70	12,02	17,16
	Dlouhodobá zadluženost	0 %	0 %	0 %
	Rentabilita tržeb	30 %	20 %	0 %
	Rentabilita aktiv	55 %	31 %	1 %
	Rentabilita vlastního kapitálu	66 %	31 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4.7.1 Analýza ekonomických ukazatelů

Z výše uvedené tabulky je patrné, že dochází k neustálé degresi výsledku hospodaření. Meziročně se jedná o degresi:

- ❖ mezi lety 2015 a 2016 ve výši 32,98 %,
- ❖ mezi lety 2016 a 2017 ve výši 97,78 %,
- ❖ celkově mezi lety 2015 a 2017 ve výši 98,51 %.

Celkové tržby stále rostou, avšak pomaleji v závislosti na čase. Meziročně se jedná o progresi:

- ❖ mezi lety 2015 a 2016 ve výši 9,34 %,
- ❖ mezi lety 2016 a 2017 ve výši 0,90 %,
- ❖ celkově mezi lety 2015 a 2017 ve výši 10,32 %.

S hlavní ekonomickou činností jsou ovšem spojeny i náklady, které oproti tržbám rostou stále rychleji v závislosti na čase. Meziročně se jedná o progresi:

- ❖ mezi lety 2015 a 2016 ve výši 25,49 %,
- ❖ mezi lety 2016 a 2017 ve výši 24,87 %,
- ❖ celkově mezi lety 2015 a 2017 ve výši 56,70 %.

Z výše uvedeného je patrné, že v závislosti na čase rostou progresivněji náklady, a tedy dochází ke degresi celkového výsledku hospodaření. Celkový nárůst nákladů ve výši 56,70 % za sledovaná období je oproti 10,32 % nárůstu tržeb alarmující.

Za vysokým růstem nákladů stojí především:

- ❖ zvýšená byrokracie,
- ❖ nevhodný dodavatel kancelářských potřeb,
- ❖ zvyšující se cenová hladina všech statků a služeb,
- ❖ mzdové náklady.

Zvýšenou byrokratickou zátěž ze strany státu lze jen těžko řídit, a tedy náklady spojené s byrokracií musí firma uznat za nutné (fixní). Taktéž zvyšující se cenová hladina všech statků a služeb je těžko říditelná, a tak zůstává na volbě managementu rodinné firmy, zda zůstane u nákupu stejných statků a služeb či využije výhod dostupných substitutů.

Ovšem říditelné skupiny nákladů jsou již zmíněné mzdové a dodavatelské náklady.

Na analýzu a výběr vhodných dodavatelů se autor zaměřil výše v této práci, kdy prováděl v průběhu měsíce března průzkum trhu mezi potencionálními dodavateli kancelářských potřeb, vybral čtyři nejvhodnější a ty poté hodnotil na základě předem stanovených kritérií.

Výsledek této analýzy byl predikovatelný. Dosavadní dodavatel v konečném hodnocení umístil na poslední pozici díky velmi špatným výsledkům stanovených kritérií. Dodával nekvalitní zboží za výrazně vyšší cenu, než jakou byly ochotni poskytnout jiní dodavatelé. Právě tato volba dodavatele vedla k vysokým nákladům na kancelářské potřeby, které jsou nezbytnou součástí bezproblémového chodu firmy.

V závislosti na výsledky šetření byla zahájena spolupráce s novým dodavatelem, který vyšel z analýzy s nejvíce body. Toto rozhodnutí zredukuje náklady až o 30 % na jednu dodávku kancelářských potřeb. Z celkových 145 527 Kč za kancelářské potřeby v roce 2017 bude díky změně dodavatele ušetřeno 43 568 Kč.

Druhou říditelnou skupinou nákladů jsou náklady mzdové. Tyto se v případě rodinné firmy skládají z fixní části a části variabilní. Řídit lze tedy jen tu variabilní část, avšak jakákoliv změna v této oblasti by mohla vyvolat budoucí náklady v souvislosti s nespokojeností zaměstnanců, náborem nových zaměstnanců atd. Ačkoliv se tedy jedná o variabilní část, je její změna velmi obtížná a přináší mnoho rizik pro budoucí vývoj firmy.

Fixní část mzdy se setkává také s nepříznivým trendem v podobě růstu minimální mzdy a s tím vznikají další náklady ve formě povinných odvodů, tj. sociální pojištění, zdravotní pojištění, daň z příjmu ...)

Tedy tato část je jen těžko ovlivnitelná, a proto musí firma počítat s dalším nárůstem nákladů spojených s touto oblastí.

Pro zvětšení výsledku hospodaření je nutností navýšit objem tržeb, buďto pomocí zviditelnění firmy nebo pomocí navýšení interních kapacit.

Vzhledem k autorovo postoji k marketingu, je možností propagace firmy jen podpora prostřednictvím webových stránek či nálepkami na firemní flotile anebo prostřednictvím klientů samotných.

Autorův názor na celkovou oblast propagace je: „Pokud jakákoliv firma poskytuje nadstandardní statky či služby, má spokojené zákazníky a takoví jsou samotným dostatečným zdrojem propagace firmy navenek. Tedy se firma obejde bez dodatečné propagace“ (Tvrdík, 2018).

Další bariérou v růstu je současný nedostačený stav zaměstnanců. Tím má firma omezené kapacity na přijetí dalších klientů, a tedy se omezuje možnost navýšení tržeb skrze potencionální nové klienty.

Oblast klesajícího výsledku hospodaření má svou pozitivní i negativní stránku. Pozitivní stránkou jsou minimální či nulové odvody daně z příjmů právnických osob, negativní stránkou je špatná propagace firmy navenek z hlediska dlouhodobé degrese výsledku hospodaření.

Doporučením je tedy, v závislosti na znalost problematiky a provedenou analýzu v této práci, najmutí dalšího člena pracovního kolektivu, zatím na dohodu o provedení práce na dobu určitou a také polepení firemní flotily znaky rodinné firmy s kontaktními údaji.

Závěr

Cílem této práce bylo – shrnout poznatky o podnikání z hlediska definice podnikání, pochopení této definice rozbořením jejích jednotlivých znaků, uvedení do problematiky právních předpisů ovlivňujících právní prostředí podniku a identifikování problematických aspektů na vybraném subjektu, které byly následně zanalyzovány, vyhodnoceny a byl uveden námět na řešení.

Dalším faktem neméně důležitým bylo, stručně popsat historii vývoje podnikání s uvedením jednotlivých představitelů a také uvést požadavky, které musí firma splňovat, aby mohla získat oficiální statut rodinná firma, a to jak ze strany Family Firm Institutu, tak ze strany České republiky.

Přínosnou novinkou této práce byl fakt, že se rok 2018 stal rokem rodinného podnikání a vláda vyjednává s AMSP ČR o zakotvení definice rodinného podnikání do zákona a o možných podpůrných programech právě pro zmíněné rodinné firmy.

Důležitou součástí byla charakteristika kategorizace účetních jednotek, dle zákona č. 221/2015 Sb. jímž se mění zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2013/34/EU ze dne 26. června 2013, a to ve smyslu kritérií, které musí splňovat, aby dosáhli určité právní úrovně a ve smyslu uvedení povinností, které pro jednotlivé úrovně vyplývají.

Průběh celé této práce doplňovaly osobní zkušenosti autora, jakožto jednatele vybrané rodinné firmy, které přidávali této práci na kvalitě, činily ji zajímavější, a hlavně názorově podporovali problematiku této práce.

Vybraným subjektem, na kterém se prováděly analýzy, byla firma MAMIT ÚČTO s.r.o.

U tohoto subjektu byla provedena charakteristika z hlediska zaměření firmy, vývoje, budoucnosti a náplně práce, a především zde byly nastíněny problematické oblasti této firmy. Tyto oblasti byly v jednotlivých kapitolách představeny, popsány a pomocí vhodných metod analyzovány a doplněny o zhodnocení a návrh na opatření.

Na konci práce se posoudila schopnost firmy financovat své plánované investice a také se zanalyzovala klesající tendence ve vývoji výsledku hospodaření.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorizace účetních jednotek	29
Tabulka 2: Hodnotící tabulka a jednotlivá kritéria.....	40
Tabulka 3: Bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů	41
Tabulka 4: Hodnotící tabulka a jednotlivá kritéria.....	43
Tabulka 5: Bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů	44
Tabulka 6: Srovnání jednotlivých příležitostí výběru potencionálních zaměstnanců.....	49
Tabulka 7: Faktory pro variantu na Vinohradech	54
Tabulka 8: Návratnost investice pomocí cash flow	56
Tabulka 9: Faktory pro variantu na Zličíně.....	57
Tabulka 10: Návratnost investice pomocí cash flow	58
Tabulka 11: Rozvaha ve zkráceném rozsahu – aktiva (v tis. Kč)	62
Tabulka 12: Rozvaha ve zkráceném rozsahu – pasiva (v tis. Kč).....	63
Tabulka 13: Ekonomické ukazatele rodinné firmy (v haléřích Kč)	65

Seznam použitých zkratk

AMSP ČR – Asociace malých a středních podniků České republiky

ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů

CR – Current ratio – Běžná likvidita

CPR – Cash position ratio – Okamžitá likvidita

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPFO – Daň z příjmu fyzických osob

DPPO – Daň z příjmu právnických osob

EAT – Earnings after taxes – Výsledek hospodaření po zdanění

EBIT – Earnings before interests and taxes – Výsledek hospodaření před zdaněním

FFI – Family firm institut

FO – Fyzická osoba

HR – Human resource – Oddělení lidských zdrojů

Kč – Koruna česká

MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky

NOZ – Občanský zákoník

PO – Právnická osoba

QR – Quick ratio – Pohotová likvidita

ROA – Rentabilita aktiv

ROC – Rentabilita nákladů

ROI – Rentabilita investic

ROS – Rentabilita tržeb

ÚP – Úřad práce

ZOK – Zákon o obchodních korporacích a družstvech

ZoÚ – Zákon o účetnictví

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ. *Občanský zákoník: tučně zvýrazněné změny provedené zákonem č. 460/2016 Sb.* Ostrava: Sagit, 2017. ISBN 978-80-7488-201-2.

FOLTIN, Karel. *Největší osobnosti našich dějin: průmyslníci, podnikatelé, bankéři: životní příběhy, úspěchy i prohry významných osobností naší historie.* Olomouc: Rubico, 2012. ISBN 978-80-7346-142-3.

GERŠLOVÁ, Jana a Milan ŽÁK. *Dějiny podnikání.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-8673-095-0.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

MYŠKA, Milan. *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století.* Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. ISBN 80-7042-612-8.

RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí.* Liberec: Technická univerzita, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

ŘEŠETKA, Miroslav. *Anglicko-český, česko-anglický slovník.* 7. dopl. vyd. Olomouc: Fin, 2000. ISBN 80-86002-69-1.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů.* Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-256-32.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1. 2., upravené vydání.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

Elektronické zdroje

AMSP ČR. AMSP ČR vyhlásila příští rok ROKEM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. Praha: AMSP ČR, ©2015 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/77-amsp-cr-vyhlasila-pristi-rok-rokem-rodinneho-podnikani>

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2018. Aktualizace 19.3.2018 [cit. 19.3.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

EFB. European Family Businesses – Facts & Figures. *European Family Businesses – Home* [online]. Brussels: EFB, © 2013 [cit. 18.3.2018]. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

FFI, Inc. Defining Family Enterprise. *Family Firm Institute, Inc.* [online]. Boston: FFI, Inc., © 2016 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=definitions>

ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. Wilmington: ManagementMania.com LLC, © 2011-2016 [cit. 15.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

MFČR. Ekonomické subjekty. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2013 [cit. 15.03.2018]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

MSČR. Justice. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 15.03.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

MUSIL. TOP10: Tyto rodinné firmy jsou nejbohatší na světě. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, © 2000-2018 [cit. 14.04.2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/383321-top10-tyto-rodinne-firmy-jsou-nejbohatsi-na-svete>

PROCHÁZKA. Postavení rodinných firem upraví zákon, Babiš slíbil podporu. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: PROCHÁZKA © 1997 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/postaveni-rodinnych-firem-upravi-zakon-babis-slibil-podporu-01410.html?utm_source=rss&utm_medium=web&utm_content=novinky-z-portalu-businessinfo-cz-21&utm_campaign=rss_portal

Rizika rodinného podnikání. *iPodnikatel.cz* [online]. Praha: iPodnikatel.cz, © 2011-2014 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti/Rizika-rodinneho-podnikani.html>

STORMWARE. Kategorizace účetních jednotek od 1. 1. 2016 - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele – Portál POHODA* [online]. Jihlava: STORMWARE, © 2012 [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/kategorizace-ucetnich-jednotek-od-1-1-2016/>

Ústava České republiky – Pražský hrad. *Pražský hrad* [online]. Praha: Pražský hrad, © 2018 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <https://www.hrad.cz/cs/ceska-republika/ustava-cr>

Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. *Zákony pro lidi.cz*. [online]. Zlín: AION CS, © 2010-2018 [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Abstrakt

Tvrdík, Michal. *Rodinná firma*. Plzeň, 2018. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: podnikání, rodinná firma, účetní jednotka, problematické úseky.

V této bakalářské práci byla řešena problematika podnikání, provedena definice podnikání, nastíněno právní prostředí a uveden příklad na vybrané účetní jednotce.

U vybrané účetní jednotky byla uvedena charakteristika, vývoj, pracovní náplň a problematické oblasti této firmy, jako rodinného podniku.

Tyto problémy byly následně popsány, analyzovány a doplněny o zhodnocení s návrhem na možné opatření.

Abstract

Tvrđík, Michal. *Family business*. Plzeň, 2018. 69 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

The key words: business, family business, accountant entity, problematic sections.

In this bachelor thesis, business issues were dealt with, business definition was defined, the legal environment was defined and an example was given to the selected entity.

The selected entity reported the characteristics, development, workload and problematic areas of this company as a family business.

These issues were subsequently described, analyzed, and supplemented with an assessment of the proposed action.