

**Projekt prodeje části podniku  
Z-E.M.O.S. trading a. s.,  
jeho finanční a daňový dopad**

Bc. Martina Zaoralová

---

**Diplomová práce  
2019**



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky**

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Zaoralová**  
Osobní číslo: **M17111**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt prodeje části podniku Z-E.M.O.S. trading a. s., jeho finanční a daňový dopad na společnost**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizuje podnikání a jeho formy, podnikání na základě smluv.
- Charakterizujte procesy přeměny podniku.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav ve společnosti Z-E.M.O.S. trading a. s.
- Vytvořte projekt prodeje části podniku společnosti Z-E.M.O.S. trading a. s.
- Vyhodnoťte náklady a daňový dopad na společnost, ověřte realizovatelnost projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A. et al. Principles of corporate finance: responsibility in management. 11th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014, 889 p. ISBN 978-007-8034-763.  
CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 184 s. ISBN 9788075526618.  
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-807-4002-243.  
EDGER, Chris. Franchising: how both sides can win. Faringdon, Oxfordshire: Libri Publishing, 2015, 200 p. ISBN 978-190-9818-606.  
FOTR, Jiří et al. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu: responsibility in management. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. ISBN 978-802-7104-345.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Krajňák, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 9.4.2019

Jméno a příjmení: MARTINA ZADŘILOVÁ

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zpracování projektu prodeje části podniku Z-E.M.O.S. trading a. s., jeho finanční a daňový dopad. V teoretické části se zabýváme podnikáním, jeho smyslem a účelem, formami podnikání a přeměnami společností. V praktické části se zaměříme na krátké představení společnosti, seznámení s historií, vývojem a současností. Dále navazuje SWOT analýza, stručná analýza hospodaření a finanční analýza za dvě předchozí účetní období. Následuje projekt převodu maloobchodních provozoven na franšizový model, který je převodovým můstkem k další přeměně, jeho finanční a daňový dopad. Na tento projekt navazuje vytvoření projektu samotného prodeje části podniku, vymezení předmětu prodeje, stanovení ceny, finanční a daňový dopad, přínos pro vlastníka. Hlavním výsledkem práce je tedy vytvoření projektu prodeje části podniku a jeho ověření.

Klíčová slova: franšíza, finance, zásoby, náklady, daňový dopad

## ABSTRACT

The aim of this diploma work is an elaboration of a partial sell-off project of Z-E.M.O.S. trading a. s. a joint-stock company, its financial and tax impact. In the theoretical part we examine the entrepreneurship itself, its meaning and purpose, forms of business and company transformations. The practical part then covers a short presentation of the company, its history, development and current situation, which is followed by the SWOT analysis, a brief analysis of the economic situation and a financial analysis for the previous two accounting periods. Following these two parts the thesis then describes a project of a retail to a franchise transformation including its financial and tax impact. This then takes us to the preparation of the business partial sell-off project itself, the defining of the object to sell, price fixing, financial and tax impact, shareholder benefits. The main outcome of this thesis is a composition of the partial enterprise sell-off project and its verification.

Keywords: Franchizing , Finance, Stock, Costs, Tax Impact

Poděkování, motto

Chtěla bych poděkovat Ing. Michalu Krajňákovi, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné připomínky, pomoc, rady a vstřícnost při vypracovávání práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost, ohleduplnost a podporu během studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚČEL PODNIKÁNÍ.....	12
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	13
1.2.1 Fyzická osoba.....	13
1.2.2 Právnícká osoba .....	13
1.2.3 Živnostenské podnikání .....	14
<b>2 PODNIKÁNÍ NA ZÁKLADĚ SMLUV</b> .....	<b>16</b>
2.1 LICENČNÍ SMLOUVA .....	16
2.1.1 Duševní vlastnictví, autorské právo .....	16
2.1.2 Licenční smlouva .....	18
2.1.3 Podlicenční smlouva .....	19
2.1.4 Odměna a ostatní práva a povinnosti .....	19
2.1.5 Ukončení smlouvy .....	20
2.2 KOMISIONÁŘSKÁ SMLOUVA .....	20
2.2.1 Předmět plnění .....	21
2.2.2 Odměna komisionáře .....	21
2.3 SMLOUVA O OBCHODNÍM ZASTOUPENÍ .....	21
2.3.1 Výhradní obchodní zastoupení.....	22
2.3.2 Nevýhradní obchodní zastoupení.....	22
2.3.3 Práva a povinnosti obchodního zástupce .....	22
2.3.4 Provize.....	22
2.3.5 Trvání obchodního zastoupení, výpověď obchodního zastoupení.....	23
2.4 SMLOUVA O ZPROSTŘEDKOVÁNÍ .....	23
2.4.1 Předmět smlouvy.....	23
2.4.2 Práva a povinnosti .....	23
2.4.3 Odměna za zprostředkování .....	24
2.4.4 Zánik závazku .....	24
2.5 SMLOUVA O TICHÉM SPOLEČENSTVÍ .....	24
2.5.1 Práva a povinnosti tichého společníka .....	24
2.5.2 Odměna tichého společníka .....	25
2.5.3 Ukončení vztahu mezi podnikatelem a tichým společníkem .....	25
2.6 FRANCHISING .....	25
2.6.1 Franchisová smlouva.....	26
2.6.2 Práva a povinnosti franchisora .....	27
2.6.3 Práva a povinnosti franchisanta .....	27
2.6.4 Délka trvání smluvního vztahu .....	28
<b>3 PŘEMĚNY SPOLEČNOSTÍ</b> .....	<b>29</b>
3.1 FÚZE .....	30
3.1.1 Fúze sloučením.....	31

3.2	ROZDĚLENÍ.....	32
3.2.1	Rozštěpení .....	32
3.2.2	Odštěpení.....	32
3.3	PŘEVOD JMĚNÍ NA SPOLEČNÍKA.....	34
3.4	ZMĚNA PRÁVNÍ FORMY .....	36
3.5	PŘEMÍSTĚNÍ SÍDLA DO ZAHRANIČÍ .....	37
3.6	PRODEJ OBCHODNÍHO ZÁVODU NEBO JEHO ČÁSTI.....	37
3.6.1	Prodej obchodního závodu.....	37
3.6.2	Prodej části obchodního závodu.....	38
3.6.3	Daňové aspekty .....	38
3.6.4	Metodika účtování.....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>44</b>
5.1	SWOT ANALÝZA .....	44
5.2	FINANČNÍ ANALÝZA .....	45
5.2.1	Analýza majetkové a kapitálové struktury.....	45
5.2.2	Analýza tržeb a ostatních výnosů.....	50
5.2.3	Analýza nákladů.....	51
5.2.4	Analýza hospodářského výsledku .....	52
5.2.5	Analýza cash flow .....	53
5.2.6	Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	54
<b>6</b>	<b>PROJEKT PŘEVODU NA FRANŠÍZOVÝ MODEL.....</b>	<b>59</b>
6.1	SPECIFIKACE FRANŠÍZOVÉHO MODELU .....	59
6.2	PROJEKT PŘEVODU .....	59
6.3	FINANČNÍ A DAŇOVÝ DOPAD PŘEVODU NA SPOLEČNOST .....	62
6.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	64
6.5	SWOT ANALÝZA .....	66
6.6	OVĚŘENÍ PROJEKTU PŘEVODU NA FRANŠÍZOVÝ MODEL.....	67
6.7	DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S FRANŠÍZOVÝM MODELEM .....	68
<b>7</b>	<b>PROJEKT PRODEJE ČÁSTI PODNIKU .....</b>	<b>71</b>
7.1	HOSPODAŘENÍ JEDNOTLIVÝCH STŘEDISEK .....	71
7.2	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	72
7.2.1	Vymezení části podniku.....	75
7.2.2	Stanovení kupní ceny .....	75
7.2.3	Finanční a daňový dopad prodeje na společnost.....	77
7.2.4	Ověření projektu prodeje části podniku .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>



## ÚVOD

Cílem práce je vypracování projektu převodu maloobchodních prodejen společnosti Z-E.M.O.S. trading a. s. na franšízový model. Tento převod je prvním krokem k prodeji části podniku. Vzhledem k rostoucímu konkurenčnímu prostředí a nasycenosti současného trhu vložený kapitál do společnosti nepřináší jedinému vlastníkovu požadovanou přidanou hodnotu a není efektivně zhodnocován. Hospodářské výsledky za dvě předchozí zdaňovací období nesplnily očekávání, jak z důvodu silné konkurence, tak také z důvodu špatné činnosti nového managementu.

Na základě výzkumu ve společnosti a zjištěných skutečností je patrné, že změna ve společnosti je nutná. Společnost v posledních letech neplní cíl trvalé udržitelnosti a maximalizace tržní hodnoty. Proto je cílem práce vypracování projektu převodu a následného prodeje části podniku spolupracující společnosti. Domníváme se, že tato změna bude přijatelná pro zákazníky, kteří jsou zvyklí nakupovat a využívat služeb prodejen, dále pro zaměstnance, protože nepřijdou o práci, a také pro majitele, kterému tento krok přinese přidanou hodnotu a vrátí investované peníze, jež bude moci efektivně zhodnocovat jinou plánovanou podnikatelskou aktivitou.

Teoretická část práce je věnována předmětu podnikání, jeho smyslu a účelu, právním formám podnikání, způsobům podnikání na základě smluv, dále přeměnám podniků a následně prodejm podniků a jejich částí. V praktické části je krátce představena společnost, její vznik, historie a vývoj až po současnost. Na toto krátké představení společnosti navazuje analýza hospodaření za dvě předchozí účetní období a zhodnocení situace ve společnosti. Ze zjištěných skutečností vyplývá nutná změna, protože společnost v současné době nesplňuje hlavní cíle podnikání, a to generaci zisku, maximalizaci tržní hodnoty a trvalou udržitelnost.

Dále je zpracován projekt převodu maloobchodních prodejen na franšízový model spolupracující společnosti, který je prvním krokem k připravovanému prodeji části podniku. Hlavním cílem práce je vymezení části podniku a její prodej. Práce by měla být přínosem pro zákazníky, zaměstnance, obchodní partnery, ale především pro akcionáře společnosti a potenciálního investora.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu převodu maloobchodních jednotek společnosti Z-E.M.O.S. trading a. s. na franšízový model, který je převodovým můstkem k následnému prodeji části podniku. Vytvoření projektu prodeje části podniku je hlavním cílem práce.

V teoretické části je vypracována rešerše na téma podnikání, jeho smyslu a účelu, legislativy, která předmět podnikání upravuje, dále právní formy podnikání, způsoby přeměn společností.

V praktické části je představena společnost, její historie a vývoj až po současný stav. Následně je metodou analýzy stávajícího stavu hospodaření a finanční analýzy podniku vysvětlena situace v účetní jednotce za poslední dvě účetní období. Z této analýzy vyplývají důvody a důležitost pro nutnou změnu ve společnosti.

Na analytickou část navazuje zpracování projektu převodu maloobchodních jednotek na franšízový model, který je prvním krokem změny ve společnosti, je popsán franšízový model, způsob převodu, časová analýza, finanční a daňový dopad na společnost a jeho ověření. Následuje projekt prodeje části podniku, který je hlavním cílem práce, a nakonec samotné ověření projektu.

Podklady pro teoretickou část práce jsou čerpány z odborné knižní literatury, z aktuálních znění zákonů, vyhlášek a předpisů, odborných seminářů a školení.

Informace o společnosti pro vypracování práce jsou čerpány z webových stránek společnosti, dále z praktického dlouhodobého výzkumu ve společnosti, a to ze strany managementu, pracovníků ekonomického oddělení, ale i zaměstnanců jednotlivých maloobchodních provozoven a ze znalostí firemního prostředí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je soustavná samostatná činnost prováděná podnikatelem za účelem dosažení zisku, na vlastní náklady, odpovědnost, riziko a pod vlastním jménem, tak definuje podnikání zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník – nový. Za podnikatele je tedy považován (dle občanského zákoníku) ten, kdo samostatně na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Podnik je jakýkoliv subjekt, který nabízí na trhu zboží nebo služby, není důležité, zda za účelem dosažení zisku a rozhodující není rovněž právní forma, (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 1).

### 1.1 Účel podnikání

V práci se budeme zabývat především podnikatelským prostředím, kde je veškerá činnost vykonávána za účelem dosažení zisku. Samostatnost spočívá v samostatném rozhodování o předmětu podnikání, právní formě, způsobu financování, spolupracujících subjektech, cenotvorbě a předpokládaném zisku, (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 1).

Majitel (akcionář) vkládá do společnosti kapitál, investuje ho do aktiv a očekává, že náklady na vložený kapitál se zhodnotí, přinesou přidanou hodnotu a zhodnocení akcií. To ve velké míře závisí na zpracovaném projektu, podnikatelském záměru, ale také na správném vyhodnocení případného rizika a jeho řízení, (Allen, Brealey and Myers, 2014, p. 219 - 221).

Každá společnost si od svého vzniku buduje postavení na trhu, musí komunikovat vůči externím i interním zájmovým skupinám. Společnost si průběžně buduje své komunikační modely a firemní strategii, (Fotr, Vacík a kol., 2017, s. 177). Realizace firemní strategie s sebou nese spoustu rizikových faktorů. Rizika musí být včas identifikována, analyzována a řešena. Je vhodné použít dle Fotra (2017) analýzu rizik. Společnost musí znát možné dopady rizik a musí alokovat odpovědnost za protiriziková opatření na odpovědné osoby. Hlavním strategickým cílem každé společnosti je trvalá maximalizace tržní hodnoty. Pro rozvoj a realizaci firemní strategie existují tři dimenze:

- poznávat a využívat cesty pro zvyšování hodnoty – tvorba úspěšného portfolia aktivit a činností,
- mít aktivní a dynamický management – zajištění co nejlepší realizace zjištěného potenciálu, definice průběžných cílů a díky nim lepší plánování strategických cílů,

- rozvíjet strategii a podporovat její realizaci – vytvoření strategické mapy – identifikace zdrojů pro vytváření hodnot, definice cílů,

(Fotr, Vacík a kol., 2017, s. 178 – 179).

Strategie by neměla být podle moderních přístupů zaměřena pouze na cíle a konkurenční postavení firmy. Společnost by měla uplatňovat ve své strategii širší koncept vztažený k základům podnikání, zajistit udržitelnou a dlouhodobou úspěšnost především v orientaci na zákazníky, tvorbou hodnoty pro zákazníky zvyšovat hodnotu společnosti. To je východiskem pro strategická rozhodnutí a definici cílů, (Fotr, Vacík a kol., 2017, s. 188).

## 1.2 Právní formy podnikání

Podnikatel může podnikat jako fyzická nebo právnická osoba.

### 1.2.1 Fyzická osoba

Fyzické osoby podnikají na základě živnostenského oprávnění, jsou povinny splnit podmínky, které vyplývají ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění atd., vystupují pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem. Podle § 7 odst. 1 zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů se za příjmy z podnikání považují:

- příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství,
- příjmy ze živnosti,
- příjmy z jiného podnikání podle zvláštních předpisů,
- podíly společníků.

### 1.2.2 Právnická osoba

Právnické osoby jsou definovány zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Svou činnost provozují v souladu se zákonem o obchodních korporacích a živnostenským zákonem. Korporace je legální subjekt, který má jednoho nebo více vlastníků. Protože je zřízena dle platné legislativy, může samostatně provozovat podnikatelskou činnost, vydělávat a půjčovat peníze, také může žalovat a být žalována (má právní osobnost), (Allen, Brealey and Myers, 2014, p. 5).

Obchodní korporace členíme na:

- osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost),
- kapitálové společnosti (společnost s ručením omezením, akciová společnost),
- ostatní (evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení),
- družstva (družstvo bytové, sociální, evropská družstevní společnost).

Obchodní korporace se zakládají společenskou smlouvou, případně zakladatelskou listinou v případě jednoho podnikatele a vznikají zápisem do obchodního rejstříku (OR). Každá obchodní korporace má právní osobnost, která vzniká zápisem do obchodního rejstříku a zaniká jeho výmazem. V zakladatelské listině jsou uvedeny název, sídlo, vklad, orgány obchodní korporace (nejvyšší orgán – jednatelé, valná hromada, členská schůze; kontrolní orgán – dozorčí rada, kontrolní komise; statutární orgán – společníci, jednatelé).

### 1.2.3 Živnostenské podnikání

Fyzické i právnické osoby podnikají na základě živnostenského oprávnění. Živnostenské podnikání je subjektivním právem podnikatele, které vyplývá z Listiny základních práv a svobod, upravuje ho zákon 455/1991 Sb., živnostenský zákon, jedná se o podnikání v oblasti výroby, obchodu a poskytování služeb. Pro získání živnosti je nutné splnění všeobecných podmínek (plná svéprávnost a bezúhonnost) a ve vybraných případech také splnění podmínek zvláštních (vzdělání, odborné znalosti apod.). Živnosti členíme na živnosti:

- ohlašovací – vznikají ohlášením živnostenskému úřadu, rozlišujeme živnosti:
  1. řemeslné – uvedeny v příloze 1 živnostenského zákona, jsou rozděleny do tří skupin A, B, C podle předpokladů pro získání živnosti,
  2. vázané – uvedeny v příloze 2 živnostenského zákona, podmínkou je odborná kvalifikace,
  3. volné – uvedeny v příloze 4 živnostenského zákona, podmínkou pro získání je pouze splnění všeobecných podmínek;
- koncesované – uvedeny v příloze 3 živnostenského zákona, k jejich provozování je nutné splnění všeobecných podmínek, odborná kvalifikace a souhlas orgánu správního úřadu – udělení koncese.

Živnostenskému zákonu podléhají fyzické i právnické osoby, tuzemské i zahraniční. Živnost může provozovat osoba povinná k zápisu do veřejného rejstříku, ale také osoba,

kteřá tuto povinnost nemá. Živnostenské podnikání spravují živnostenské úřady, jejich činnost upravuje zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech. Dle zákona členíme živnostenské úřady následovně:

- Živnostenský úřad České republiky – spravuje živnostenský rejstřík, zpracovává koncepci v oblasti živnostenského podnikání, vykonává řídicí, metodickou, kontrolní, koordinační činnost vůči krajským živnostenským úřadům, spolupracuje s úřady, svazy, komorami, sdruženími v oblasti živnostenského podnikání,
- krajské živnostenské úřady – vykonávají činnost v přenesené působnosti v oblasti živnostenského podnikání, jsou provozovatelem živnostenského rejstříku, provádějí kontrolní činnost, ukládají pokuty, plní funkci jednotných kontaktních míst a centrálních registračních míst, dále funkci odvolacího orgánu proti rozhodnutím obecních živnostenských úřadů,
- obecní živnostenské úřady – vykonávají činnost v přenesené působnosti v oblasti živnostenského podnikání, jsou provozovatelem živnostenského rejstříku, provádějí kontrolní činnost, ukládají pokuty, plní funkci jednotných kontaktních míst,

(Kapplová, 2017).

V praxi se můžeme setkat také se sdružením podnikatelů, nejedná se o samotnou právní formu podnikání, ale o smluvně podložený vztah mezi dvěma nebo více podnikateli (fyzické i právnické osoby). Tito podnikatelé vystupují jako sdružení, společně a nerozdílně ručí celým svým majetkem, hodnoty nabyté v rámci podnikání nabývají do společného podílového vlastnictví s ostatními podnikateli, (Bartůšková, 2013).

## 2 PODNIKÁNÍ NA ZÁKLADĚ SMLUV

Každý podnikatel si musí zvolit formu podnikání. Právní formy podnikání jsou popsány v bodě 1.2. Dále se budeme zabývat způsoby podnikání na základě smluv.

### 2.1 Licenční smlouva

Licenční smlouva je smluvní vztah, na jehož základě poskytovatel, který vlastní právo duševního vlastnictví, poskytuje oprávnění k výkonu tohoto práva nabyvateli za smluvní odměnu.

#### 2.1.1 Duševní vlastnictví, autorské právo

Duševní vlastnictví je výsledek nějaké duševní činnosti osoby, která má na tento výsledek právo. Dělíme je na dvě skupiny:

- průmyslové vlastnictví – patenty, ochranné známky, průmyslové vzory, užité vzory a vynálezy,
- autorská práva a práva s nimi související – jsou chráněna zákonem, tvůrci duševní lidské činnosti mají kontrolu nad výsledkem jejich tvůrčí činnosti.

V roce 1967 byla založena mezinárodní organizace World Intellectual Property Organization (WIPO), která se zabývá duševním vlastnictvím. Organizace vznikla na základě úmluvy, která definuje jednotlivé druhy duševního vlastnictví, aktuální verze je z roku 1971 z Paříže.

Autorské právo rozlišujeme na majetkové, které souvisí s dědickým řízením, a právo osobnostní, které je nepřevoditelné. Autor má osobnostní právo na svůj produkt, který je výsledkem jeho tvůrčí duševní činnosti, vzniká okamžikem vzniku díla a je chráněno autorským zákonem. V České republice řeší problematiku autorského práva Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) č. 121/2000 Sb., dále zákon, kterým se mění zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) č. 81/2005 Sb., který je novelizací zákona č. 121/2000 Sb. a je doplněn o otázky autorských práv spojených se vstupem do Evropské unie, dále potom zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník. Zákony definují autorské právo, jehož předmětem je dílo literární a jiné dílo umělecké, dílo vědecké, které je jedinečným



výsledkem tvůrčí činnosti autora a je vyjádřeno v jakékoliv objektivně vnímatelné podobě, (Kačírek, 2018).

Dílem rozumíme:

- dílo slovesné vyjádřené řečí nebo písmem,
- dílo hudební,
- dílo dramatické,
- dílo hudebně dramatické,
- dílo choreografické a dílo pantomimické,
- dílo fotografické,
- dílo audiovizuální,
- dílo výtvarné,
- dílo architektonické,
- dílo užitého umění,
- dílo kartografické,
- počítačový program,
- databáze.

Autorské právo se nevztahuje na:

- úřední díla,
- výtvary tradiční lidové kultury,
- politický projev a řeč,
- námět díla,
- denní zprávy,
- myšlenky,
- postup, princip, metodu, objev, vědeckou teorii, matematický a obdobný vzorec, statistický graf a podobný předmět sám o sobě,

(Telec, Tůma, 2006, s. 29).

Autor má právo dílo zveřejnit, osobovat si autorství, nedotknutelnost díla. Práva zanikají smrtí autora a jsou nepřevoditelná, autor se jich nemůže vzdát. Po smrti autora mluvíme o tzv. majetkových autorských právech, která trvají 70 let po autorově smrti, jejich obsahem je právo dílo užít, právo na odměnu při opětovném prodeji originálu, právo

na odměnu v souvislosti s rozmnožováním díla pro osobní potřebu, (Telec, Tůma, 2006, s. 37).

Autorský zákon vysvětluje, co je předmětem autorského práva, kdo je jeho nositelem a držitelem, kdy a jak právo vzniká a zaniká, vymezuje právní ochranu autorství, výjimky z této ochrany, kdo má právo dílo užít, množit, majetková práva atd.

Práva s autorským právem související:

- právo výkonného umělce k jeho uměleckému výkonu,
- právo výrobce zvukového záznamu k jeho záznamu,
- právo výrobce zvukově-obrazového záznamu k jeho prvotnímu záznamu,
- právo nakladatele na odměnu v souvislosti se zhotovením rozmnoženiny jím vydaného díla pro osobní spotřebu.

Za účelem správy autorských práv byly zřízeny nestátní organizace:

- Ochranný svaz autorský (OSA),
- Divadelní, literární, audiovizuální agentura (DILIA),
- Nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových záznamů (INTERGRAM),
- Ochranná organizace autorská – Sdružení autorů děl výtvarného umění, architektury a obrazové složky audiovizuálních děl (OOA-S),
- Ochranný svaz autorský (GESTOR).

K označení autorských práv se používá

- „COPYRIGHT“ – identifikuje vlastnictví, rok vydání, autora daného díla, označení ©,
- „COPYLEFT“ – zvláštní druh autorského práva, kdy autor dává souhlas se šířením tohoto díla, používá se u softwarových licencí (svobodný software), je opakem copyrightu, nemá však právní význam.

Autor díla může poskytnout jinému subjektu právo využívat jeho dílo, a to na základě licenční a podlicenční smlouvy, (Sachchida, 2018).

### 2.1.2 Licenční smlouva

Licenční smlouvou autor opravňuje nabyvatele licence užívat dílo k jednotlivým způsobům nebo všem způsobům využití. Nabyvatel se zavazuje licenci využít dle smluvních

podmínek sjednaných v licenční smlouvě. Licence rozlišujeme výhradní a nevýhradní. Pokud nevyplývá ze smlouvy jinak, jedná se o licenci nevýhradní. V případě výhradní licence nesmí autor licenci poskytnout třetí osobě po dobu, kdy výhradní licence trvá. Pokud není smluvně sjednáno jinak, poskytovatel se zdrží výkonu práva, ke kterému výhradní licenci udělil. Poskytovatel nemůže poskytnout nevýhradní licenci třetí osobě bez souhlasu nabyvatele výhradní licence. Pokud nevýhradní licenci udělil třetí osobě před poskytnutím výhradní licence, nevýhradní licence zůstává zachována. V případě nevýhradního práva je poskytovatel oprávněn k výkonu práva, ke kterému udělil nevýhradní licenci, a také poskytnout licenci třetím osobám, (Česko, 2012, s. 1275 – 1276).

### **2.1.3 Podlicenční smlouva**

Nabyvatel oprávnění může, pokud je tak sjednáno ve smlouvě, poskytnout licenci zčásti nebo zcela třetí osobě, v takovém případě mluvíme o smlouvě podlicenční. Nabyvatel může licenci poskytnout pouze s písemným souhlasem poskytovatele, o postoupení licence a postupníkovi je nabyvatel povinen bez odkladu informovat poskytovatele licence. V případě převodu závodu nebo jeho části, jež je samostatnou složkou, se písemný souhlas poskytovatele požaduje jen, pokud je zvlášť ujednáno, (Česko, 2012, s. 1276 - 1277).

### **2.1.4 Odměna a ostatní práva a povinnosti**

Za poskytnutí licence náleží poskytovateli smluvní odměna. Pokud není výše odměny nebo způsob jejího určení ujednáno, smlouva i tak nabývá platnosti, pokud z jednání o uzavření smlouvy vyplývá vůle uzavřít smlouvu platnou, v tomto případě náleží poskytovateli odměna obvyklá, platná v době uzavření smlouvy u podobných smluv za podobných podmínek. Licence může také být poskytnuta bezúplatně. Pokud je výše odměny závislá na výnosech nabyvatele, je nabyvatel povinen na vyžádání poskytovatele předložit příslušné účetní záznamy a ostatní dokumenty, které jsou podkladem pro stanovení výše odměny. V tomto případě se může jednat o dokumenty a informace důvěrné, tzn., že je poskytovatel nesmí předat třetí osobě ani je nesmí použít za jiným účelem, než byly poskytnuty. Nabyvatel předkládá informace o způsobu a výši výpočtu odměny v časových intervalech sjednaných smluvně, pokud není smluvně ujednáno, tak minimálně jednou ročně. Poskytovatel je povinen předat nabyvateli bez odkladu po uzavření smlouvy podklady, dokumenty a informace potřebné pro výkon licence. S těmito informacemi nabyvatel nakládá v souladu se smlouvou, neposkytuje je třetím osobám, pokud není

smluvně ujednáno. Po zániku licence nabyvatel tyto dokumenty vrátí poskytovateli, i nadále informace neposkytuje dalším osobám, pokud se nestanou obecně známými. V případě, že dojde k ohrožení nebo porušení nabyvatelovy licence, bezodkladně o tom informuje poskytovatele, který mu poskytne součinnost k právní ochraně jeho licence. Všechny změny týkající se díla musejí být smluvně ujednány v licenční nebo podlicenční smlouvě. Pouze u úprav a změn, u kterých lze očekávat, že by k nim autor svolil, nemusí být písemný souhlas poskytovatele, pokud si však autor nevyhradil svolení i k takové změně. Co se týče rozsahu licence, pokud není smluvně ujednáno jinak, územní rozsah je omezen na území České republiky, časový rozsah na dobu obvyklou u daného druhu díla, množstevní rozsah je omezen na množství obvyklé u podobného druhu díla a způsobu užití. Licence k rozmnožování díla opravňuje k pořízení rozmnoženin přímých i nepřímých, trvalých i dočasných, vcelku nebo zčásti, jakýmikoli prostředky a v jakékoli formě, (Kačírek, 2018).

### **2.1.5 Ukončení smlouvy**

Smlouvu uzavřenou na neurčitou dobu lze vypovědět výpovědí s roční výpovědní lhůtou. Smlouvu je možné ukončit odstoupením od smlouvy pro nečinnost nabyvatele, pokud nabyvatel licenci nevyužívá nebo ji využívá nedostatečně a tím nepříznivě ovlivňuje zájmy autora. Neplatí to v případě, kdy je nedostačující využívání licence způsobeno příčinami ze strany autora. Autor však musí nabyvatele nejprve vyzvat, aby v přiměřené lhůtě licenci dostatečně využil. Pokud však nabyvatel prohlásí, že licenci nevyužije, není výzva nutná. V případě, že nabyvatel nevyužil licenci nebo jen částečně, vrátí autor nabyvateli odměnu v přiměřené výši. V případě, že nabyvatel byl povinen licenci využít a nevyužil, nárok autora na odměnu zůstává. Odstoupit od smlouvy může autor také v případě, že již autorské dílo, které nebylo dosud zveřejněno, neodpovídá jeho přesvědčení a zveřejnění, v tomto případě nahradí autor nabyvateli škodu, která mu odstoupením od smlouvy vznikla. V případě úmrtí fyzické osoby nebo zániku právnické osoby, které byla licence udělena, přechází práva a povinnosti z licenční smlouvy na jejího právního nástupce, pokud není v licenční smlouvě stanoveno jinak, (Kačírek, 2018).

## **2.2 Komisionářská smlouva**

Komisionářská smlouva zakládá závazkově právní vztah dle § 2455 a násl. občanského zákoníku, v němž se komisionář zavazuje pro komitenta svým jménem, ale na jeho účet

a riziko zprostředkovat určitou obchodní záležitost, nejčastěji se jedná o zprostředkování prodeje, (Česko, 2012, s. 1285 – 1286).

### **2.2.1 Předmět plnění**

Předmětem komisionářské smlouvy však může být i činnost trvalého charakteru. Za splnění předmětu komisionářské smlouvy náleží komisionáři odměna a úhrada souvisejících nákladů. Zvláštním druhem komisionářské smlouvy je smlouva o obstarání koupě nebo prodeje cenného papíru, kterou upravoval zákon o cenných papírech, který byl však zrušen a od 1. 1. 2014 ho upravuje zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník. Komisionář vystupuje vždy v zájmu komitenta a chrání jeho zájmy, je povinen informovat o všech okolnostech, které mohou mít vliv na změnu příkazů komitenta. Komisionář není povinen plnit příkazy a závazky komitentovi osobně, pokud není stanoveno ve smlouvě jinak, ale povinnost vůči komitentovi na splnění závazku zůstává nezměněna a odpovídá za jeho splnění stejně jako by záležitost obstarával sám. Komisionář jedná vlastním jménem, komitentovi nevznikají vůči třetím osobám žádné závazky, (Česko, 2012, s. 1285 – 1286).

### **2.2.2 Odměna komisionáře**

Komisionářská smlouva je smlouvou úplatnou. Nárok na odměnu má komisionář v okamžiku, kdy podá komitentovi zprávu o výsledku své činnosti, provede vyúčtování a převede na komitenta práva a věci, které svou činností pro něj získal. Nárok na odměnu má i v případě, kdy místo převodu vymáhá splnění závazku na třetí osobě, se kterou uzavřel smluvní vztah. Výše odměny je sjednána ve smlouvě, pokud tomu tak není, přísluší komisionáři odměna obvyklá v době uzavření smlouvy. Zároveň vzniká komisionáři nárok na úhradu nutných a účelně vynaložených nákladů, (Česko, 2012, s. 1286).

## **2.3 Smlouva o obchodním zastoupení**

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro zastoupeného podnikatele činnost, která směřuje k uzavírání obchodů zastoupeným nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet. Smlouva musí mít písemnou formu. Není-li stanoveno ve smlouvě jinak, platí působnost činnosti obchodního zástupce na území České republiky, v případě zahraniční osoby pak stát, kde má obchodní zástupce sídlo v době uzavření smlouvy, (Česko, 2012, s. 1288).

### 2.3.1 Výhradní obchodní zastoupení

V případě výhradního obchodního zastoupení nemá zastoupený právo na rozhodném území využívat služeb jiného obchodního zástupce. Obchodní zástupce nesmí vykonávat obchodní zastoupení ve stejném rozsahu pro jiné osoby a nesmí uzavírat obchody na vlastní účet v rozsahu svého zastoupení. Zastoupený může uzavírat obchody, na které se vztahuje výhradní zastoupení, je však povinen vyplatit výhradnímu obchodnímu zástupci provizi jako by tyto obchody uzavíral v součinnosti s obchodním zástupcem, (Hus-ták, Marek 2016).

### 2.3.2 Nevýhradní obchodní zastoupení

Pokud nevyplývá ze smlouvy o obchodním zastoupení, že se jedná o výhradní zastoupení, jedná se nevýhradní obchodní zastoupení. Zastoupený má právo pověřit i jinou osobu stejným obchodním zastoupením. Obchodní zástupce může vykonávat stejnou činnost i pro jiné osoby, uzavírat obchody na účet vlastní nebo jiných osob, (Česko, 2012, s. 1288).

### 2.3.3 Práva a povinnosti obchodního zástupce

Obchodní zástupce je povinen vykonávat svou činnost s odbornou péčí a dbát zájmů zastoupeného. Zastoupený předá obchodnímu zástupci informace, pokyny a nezbytné údaje potřebné pro výkon své činnosti, předá mu potřebnou dokumentaci, případně vzorky. Obchodní zástupce podává zastoupenému pravidelně informace, které zjistil v souvislosti s výkonem své činnosti, informuje ho o vývoji na trhu, uzavírá obchody, které jsou v souladu se smlouvou o obchodním zastoupení. Obchodní zástupce nesmí sdělovat třetím osobám informace a údaje, které získal od zastoupeného nebo dalších osob, pokud by to bylo v rozporu se zájmy zastoupeného. Tato povinnost trvá pro obchodního zástupce i po zániku obchodního zastoupení, (Česko, 2012, s. 1288).

### 2.3.4 Provize

Obchodní zástupce má za svoji činnost právo na provizi. Pokud není smluvně ujednáno jinak, náleží obchodnímu zástupci provize ve výši odpovídající zvyklostem v místě jeho činnosti podle druhu zboží nebo služeb. Pokud tyto zvyklosti nejsou, má obchodní zástupce právo na provizi v rozumné výši, která zohledňuje okolnosti jeho činnosti. Provize zahrnuje náklady spojené s obchodním zastoupením. Právo na provizi vzniká nejpozději v okamžiku, kdy třetí osoba splnila svůj závazek. Pokud je třetí osoba povinna splnit své povinnosti po uplynutí doby 6 měsíců, nárok na provizi vzniká dnem uzavření

obchodu. Po zániku obchodního zastoupení může mít obchodní zástupce právo na zvláštní odměnu, pokud získal nové zákazníky nebo významně rozvinul obchod, (Marek 2016).

### **2.3.5 Trvání obchodního zastoupení, výpověď obchodního zastoupení**

Pokud není smluvně ujednáno jinak, smlouva o obchodním zastoupení je uzavřena na dobu neurčitou. Lze ji však vypovědět, délka výpovědní lhůty je závislá na době trvání obchodního zastoupení. Důvodem k výpovědi může být nesplnění objemu obchodů v posledních dvanácti měsících objemu určeného ve smlouvě nebo objemu přiměřenému obyčejným způsobem, (Česko, 2012, s. 1290 – 1291).

Strany se mohou dohodnout, že po zániku obchodního zastoupení nesmí obchodní zástupce vykonávat na určeném území a v určeném okruhu osob na vlastní nebo cizí účet činnost, která by konkurovala zastoupenému – konkurenční doložka, (Marek, 2016).

## **2.4 Smlouva o zprostředkování**

Smlouva o zprostředkování patří mezi smlouvy o obstarání záležitostí pro třetí osobu. Zprostředkovatel se smlouvou zavazuje ke zprostředkování uzavření určité smlouvy s třetí osobou, (Česko, 2012, s. 1285).

Za zprostředkování se zájemce zavazuje zaplatit zprostředkovateli provizi. Jedná se tedy o úplatnou smlouvu, která se vztahuje na jednorázové nebo opakované plnění, ne však na průběžnou činnost. Průběžná činnost je předmětem obchodního zastoupení popsaného v článku 2.3, (Marek, 2016).

### **2.4.1 Předmět smlouvy**

Předmět smlouvy je třeba přesně vymezit ve smlouvě. Jde o smluvní typ velmi široce založený ve vztahu ke zprostředkovávaným smlouvám i ve vymezení činnosti zprostředkování, (Česko, 2012, s. 1285).

### **2.4.2 Práva a povinnosti**

Zprostředkování řeší § 2445 – 2454 občanského zákoníku. Podle § 2446 občanského zákoníku mají obě strany informační povinnost, zprostředkovatel je povinen bezodkladně informovat zájemce o všech skutečnostech a okolnostech týkajících se uzavření zprostředkovávané smlouvy, (Česko, 2012, s. 1285).

### 2.4.3 Odměna za zprostředkování

Za zprostředkování náleží zprostředkovateli odměna – provize. Provize může být sjednána pevnou částkou nebo určením výpočtu provize dle určitých daných kritérií. Provize je splatná dnem uzavření zprostředkované smlouvy nebo v případě odkládací podmínky je provize splatná až splněním podmínky. V případě ujednání obstarání záležitosti s třetí osobou je provize splatná obstaráním této záležitosti. Možné je sjednání postupného splácení provize nebo termín, dokdy je provize splatná. Výše odměny je stanovena smluvně nebo jako cena obvyklá u obdobných smluv. Úhrada vedlejších nákladů musí být sjednána smluvně, jinak se má za to, že jsou zahrnuty v provizi. Pokud nebyla sjednána provize, má zprostředkovatel nárok na úhradu nákladů. Nárok na provizi nevzniká, pokud je zprostředkovatel v rozporu se smlouvou. Nárok na provizi vzniká i tehdy, pokud k uzavření smlouvy s třetí osobou dojde po zániku závazku ze smlouvy o zprostředkování na základě činnosti zprostředkovatele, (Česko, 2012, s. 1285).

### 2.4.4 Zánik závazku

Závazek zaniká, pokud není zprostředkovaná smlouva uzavřena ve sjednané době. Pokud není doba smluvně ujednána, mohou smluvní strany závazek zrušit oznámením druhé straně, (Česko, 2012, s. 1285).

## 2.5 Smlouva o tichém společenství

Institut tiché společnosti je založen na základě smluvního vztahu mezi společníkem (fyzickou nebo právnickou osobou) a podnikatelem. Od 1. 1. 2014 upravují tento smluvní vztah § 2747 - § 2755 zákona 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Tiché společenství je smluvní závazkový vztah mezi podnikatelem (osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo obchodní korporace zapsaná v obchodním rejstříku) a tichým společníkem, kdy tichý společník se zaváže ke vkladu, kterým se bude po dobu trvání smlouvy, podílet na výsledcích podnikání. Tiché společenství je forma podnikání, kdy tichý společník nechce být zveřejňován, (Česko, 2012, s. 1314 – 1315).

### 2.5.1 Práva a povinnosti tichého společníka

Tichý společník má právo nahlížet do obchodních dokladů a účetních záznamů podnikatele, aby měl přehled a potřebné informace o podnikání. Právo může být smluvně omezeno, ne však v případě pochybností společníka o správnosti údajů. Právo společníka



a jeho rozsah podílet se na podnikání je smluvně vymezeno. Za závazky podnikání tichý společník neodpovídá. Od 1. 1. 2014 dle nového občanského zákoníku není vyžadována písemná forma, ústní forma smlouvy je postačující. Pokud je podnikatelem obchodní korporace, řídí se podnikání zákonem 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Pokud je jednou ze stran kapitálová společnost, musí schválit tiché společenství nejvyšší orgán, tj. valná hromada, u osobních společenství schvalují všichni společníci, (Česko, 2012, s. 1314 – 1315).

### **2.5.2 Odměna tichého společníka**

Podnikatel vyplácí společníkovi podíl na zisku, zároveň tichý společník nese riziko podílu na ztrátách, maximálně však do výše svého vkladu, pokud tedy podíl na ztrátě dosáhne výše vkladu, účast společníka na podnikání zaniká, pokud se společník nerozhodne podíl na ztrátě uhradit nebo zvýšit svůj vklad. V případě obchodní korporace je nutno stanovit ve společenské smlouvě způsob rozdělení zisku (mezi společníky, příp. tiché společníky), (Leníčková, 2014).

### **2.5.3 Ukončení vztahu mezi podnikatelem a tichým společníkem**

Vztah mezi podnikatelem a tichým společníkem zaniká v případech stanovených zákonem nebo smlouvou. Již jsme zmínili, že pokud výše ztráty dosáhne výše podílu, smluvní vztah zaniká. Vztah zaniká dále výpovědí jedné ze smluvních stran s šestiměsíční výpovědní lhůtou, ukončením podnikání nebo zrušením konkurzu jedné ze smluvních stran. Po zániku tichého společenství vydá podnikatel společníkovi jeho vklad, snížený nebo zvýšený o podíl z výsledku podnikání, (Česko, 2012, s. 1315).

## **2.6 Franchising**

Existují různé výklady pojmu franchising. V české legislativě pojem franchising (franšízing, franšízink) nenalezneme. Vrchní soud v Praze shrnul charakteristické rysy franchisingu v rozhodnutí sp. zn. 7 A 170/95 ze dne 28. 4. 1998 jako poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh. Příjemce je oprávněn k provozování vlastního podniku dle ověřeného konceptu poskytovatele, pod jeho jménem. Provozovatel hradí poskytovateli jednorázový poplatek za poskytnutí licence a průběžný franchisingový poplatek z měsíčního obrátu, tržby nebo výnosů v procentuální výši.

Provozovatel je vázán smlouvou, používá známou značku, dostává návod k provozování činnosti, je školen, má zajištěnou reklamu, ale provozuje činnost na vlastní odpovědnost, (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 1 – 2).

### 2.6.1 Franchisová smlouva

Edger (2015, p. 24 - 28) říká, že nejdůležitější je správně formulovaná franchisová smlouva, která přesně vymezuje práva a povinnosti smluvních stran především v těchto bodech:

- transparentní poplatky (franchisové poplatky, licenční poplatky, poplatky z prodeje, marketingové příspěvky),
- pečlivě zpracovaný manuál (jasně a transparentně stanovená pravidla, dostupné cíle),
- spravedlivé doložky (cíle, teritoriální pravidla, síla auditu, termíny prodloužení).

Rozlišujeme různé typy franchisingu, mohou se vzájemně prolínat, zároveň se stále vyvíjejí. Nejčastější dělení je podle typu předmětu udělované franchisy:

- produktový franchising (Straight Product Franchising) – nejstarší typ, franchisor udělí franchisantovi oprávnění k prodeji svého zboží, později také služeb,
- podnikatelský franchising (Business Format Franchising) – dnes nejrozšířenější forma, franchisant přejímá celý obchodní koncept franchisora, důležitý je jak produkt, tak i licence k užití obchodní značky, obchodního názvu, know-how (např. McDonald's, Burger King, Strubucks, Bernard, Plzeňský prazdroj, Staropramen),
- průmyslový franchising – franchisor udělí franchisantovi licenci k výrobě produktů podle technologických postupů a know-how franchisora, které pak franchisant prodává pod značkou franchisora v určité vymezené oblasti (např. Coca-Cola),

(Ctibor, Horáčková, 2017, s. 6 – 7).

Jiné členění je podle vzájemného vztahu franchisora a franchisanta, sem patří partnerský franchising, kdy franchisant může ovlivňovat procesy a činnost, franchisor plní spíše úlohu kontrolora. Podle Martinka členíme partnerský franchising na podkategorie:

- koordinační franchising – smlouva o spolupráci ohledně distribuce, zájmy partnerů (franchisora a franchisanta) jsou rovnocenné,

- koaliční franchising – smluvní provázanost franchisové sítě vede k naplnění společného cíle, tj. generaci zisku využitím franchisového konceptu, smluvní vztah je založen na vzájemné spolupráci,
- konfederační franchising – mnohostranný smluvní vztah mezi jednotlivými členy franchisové sítě (společný podnik).

### 2.6.2 Práva a povinnosti franchisora

Ze smluvního vztahu vyplývají pro obě strany práva a povinnosti. Nyní se budeme zabývat právy a povinnosti franchisora:

- udělení licence – oprávnění k užití předmětu franchisingu,
- asistence k užití licence – seznámení franchisanta s provozem franchise, zajištění podpory během trvání smluvního vztahu.

### 2.6.3 Práva a povinnosti franchisanta

Také franchisantovi vyplývají ze smlouvy práva a povinnosti:

- poplatková povinnost – jedná se o úplatnou smlouvu, všechny poplatky musejí být ujednány ve franchisové smlouvě (vstupní poplatek, úhrada za jednorázová plnění, průběžný poplatek, příspěvek na reklamu a marketing),
- povinnost provozovat franchisu v souladu s franchisovým konceptem – dodržování pravidel stanovených franchisorem, kontroly ze strany franchisora, odběr zboží a služeb od franchisora,
- povinnost mlčenlivosti a zákaz soutěžit – franchisor předává své know-how franchisantovi, důvěrné informace, které musí franchisant chránit před zveřejněním a zneužitím, je nutné stanovit ve smlouvě, které informace jsou vázány mlčenlivostí, součástí smlouvy bývá konkurenční doložka – zakazuje franchisantovi po skončení smluvního vztahu provozovat činnost s konkurenční povahou, (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 16 – 26).

Jak bylo zmíněno, franchising znamená udělení licence k provozování nějaké činnosti, prodeje výrobku atd. Franchisor stanovuje podmínky pro franchisanta, za jakých je mu uděleno právo užívání. Franchisor v podstatě řídí a vytváří centrální politiku a postupy, dává franchisantovi návod. Na druhé straně však franchisor nemá zkušenosti a potřebné informace v různých teritoriích a na různých trzích, měl by proto spolupracovat

s franchisantem, vytvářet spolu firemní politiku a koncepci pro dosažení co nejlepších výsledků a trvalé udržitelnosti, (Edger, 2015, p. 132).

#### **2.6.4 Délka trvání smluvního vztahu**

U franchisových smluv se jedná o dlouhodobou spolupráci, minimální délka trvání by měla zajistit franchisantovi návratnost investice a generaci přidané hodnoty. Obvykle se smlouvy sjednávají na 5 let s možností jejího prodloužení nebo opětovného udělení licence franchisantovi. Součástí smlouvy by mělo být ujednání o předčasném ukončení smlouvy a s tím související vypořádání smluvních stran, (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 27).

### 3 PŘEMĚNY SPOLEČNOSTÍ

V předchozích kapitolách jsme se zabývali podnikáním, jeho smyslem a formami. Pokud společnost neplní svůj hlavní cíl, kterým je generace zisku, maximalizace tržní hodnoty a trvalá udržitelnost, začne investor hledat řešení, jak situaci zlepšit, někdy jde o změnu obchodní politiky, vedení společnosti, ve vážnějších případech o samotnou přeměnu společnosti. Společnosti vznikají zápisem do OR a zanikají výmazem z OR. Společnosti mohou být zrušeny s likvidací nebo bez likvidace. My se budeme zabývat zrušením bez likvidace – tzv. přeměnami obchodních společností. Přeměna společnosti je možná v jakékoli fázi existence společnosti, také v případě, kdy je v likvidaci, nesmí se však jednat o likvidaci nařízenou soudem nebo o likvidaci po zrušení konkurzu po splnění rozvrhového usnesení nebo po zrušení konkurzu z důvodu nepostačujícího majetku dlužníka. Likvidace v tomto případě musí být dobrovolná. Povinnost zajistit přeměnu společnosti má za úkol statutární orgán, příprava přeměny má dle Dvořáka (2008) několik fází:

- nápad na přeměnu společnosti,
- příprava projektu přeměny (záležitosti ekonomické, právní, účetní, administrativní aj.),
- vyhotovení zprávy o přeměně (statutární orgán),
- přezkoumání projektu znalcem pro přeměnu, vyhotovení znalecké zprávy,
- ocenění majetku a jmění,
- uložení projektu do OR, zveřejnění,
- poskytnutí informací společníkům před zahájením přeměny,
- schválení přeměny,
- zajištění potřebných veřejnoprávních povolení ES/EU a orgánů veřejné moci České republiky,
- zajištění pohledávek věřitelů,
- podání návrhu na zápis přeměny do obchodního rejstříku a jeho zápis,
- volba členů orgánů nástupnické společnosti,
- výplata doplatků, výměna akcií,
- odkup akcií nástupnickou a. s. při fúzi nebo rozdělení,
- výplata dorovnání na základě pravomocných soudních rozhodnutí,

(Dvořák, 2008, s. 6 – 9)

Přeměna společnosti označuje proces, kdy dochází k právnímu spojování nebo rozdělování závodů, popřípadě ke kombinaci uvedených procesů do jednoho nebo více právních nástupců. Přeměna je také pouhá změna právní formy společnosti, (Doleček, 2014).

V zákoně č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů jsou definovány účetní metody spojené s procesem přeměn:

- metoda přeměny společnosti, úpravy prováděné v rámci přeměn společností k datu zápisu do OR s účinky od rozhodného dne,
- metoda sestavení zahajovací rozvahy,
- úpravy při přeshraniční přeměně, vkladu či prodeji podniku.

V České republice řeší přeměny společností zákon č. 125/2008 Sb. o přeměnách obchodních společností a družstev. Nyní se budeme zabývat způsoby přeměn společností.

### 3.1 Fúze

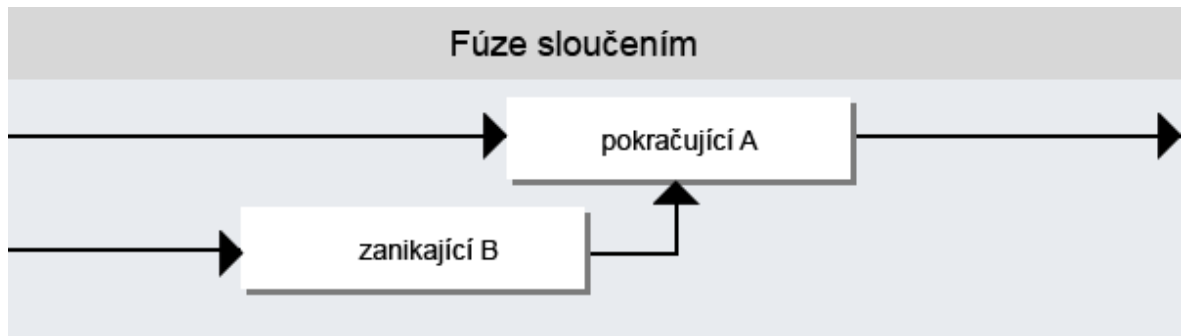
Fúze je jedna z forem zrušení obchodní společnosti bez likvidace, kdy dochází k převodu jmění na právního nástupce. Rozlišujeme fúzi sloučením a fúzi splynutím. Fúze je možná pouze mezi společnostmi s obdobnými právními formami, tzn. kapitálovými nebo osobními. Pokud tomu tak není, předchází fúzi změna právní formy společnosti. Jedná se o přímý nástupnický vztah nově vzniklé společnosti a jejich společníků. Samotné fúzi předcházejí tyto úkony:

- rozhodnutí, zda fúze sloučením nebo splynutím,
- způsob ocenění jmění zanikající společnosti,
- zpracování projektu fúze,
- určení rozhodného dne (den, k němuž se sestavuje zahajovací rozvaha nástupnické společnosti) – zpětně nebo dopředu,
- okamžik sestavení účetní závěrky (konečná – mimořádná ke dni, který předchází rozhodnému dni, povinný audit účetní závěrky; mezitímní – pokud od řádné účetní závěrky uplynulo více než 6 měsíců).

Nástupnická společnost otevírá účetnictví k datu zápisu fúze do obchodního rejstříku s účinností od rozhodného dne fúze zahajovací rozvahou. Účetní období začíná rozhodným dnem a končí posledním dnem účetního období. Do 30 dnů ode dne zápisu do OR je možné změnit účetní období na hospodářský (fiskální) rok, (Šebestíková, 2013).

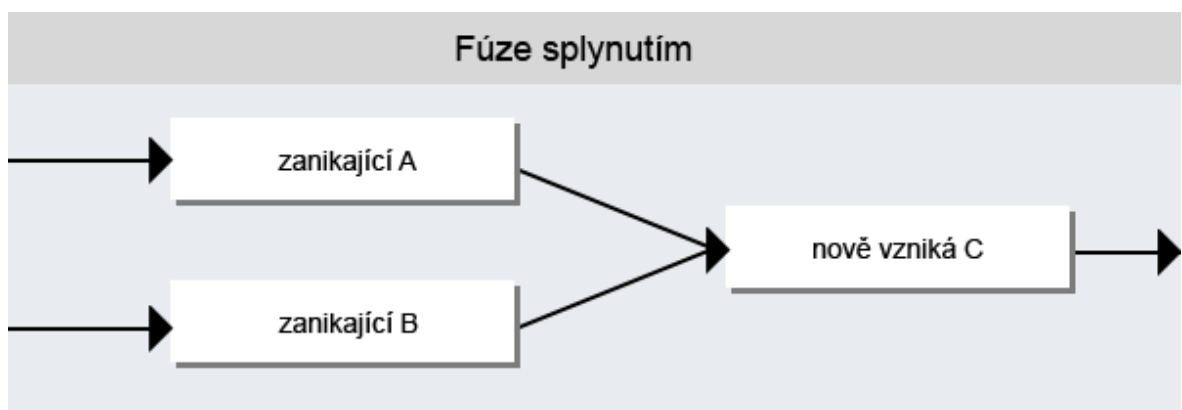
### 3.1.1 Fúze sloučením

Při fúzi sloučením dochází k zániku jedné nebo více obchodních společností a vzniku nástupnické společnosti, jak je vidět na obrázku 1, jmění zanikajících společností přechází na již existující společnost nástupnickou, společníci zanikajících společností se stávají společníky nástupnické společnosti, existují však výjimky, (Dvořák, 2008, s. 67 – 68).



Obrázek 1: Fúze sloučením, (Zdroj: Doleček, 2014)

Při fúzi splynutím dochází k zániku dvou nebo více obchodních společností, jak je znázorněno na obrázku 2. Na nově vzniklou, dosud neexistující nástupnickou společnost přechází jmění zanikajících společností, společníci zanikajících společností se stávají společníky nástupnické společnosti, existují ale výjimky, (Dvořák, 2008, s. 68).



Obrázek 2: Fúze splynutím, (Zdroj: Doleček, 2014)

## 3.2 Rozdělení

Jiným způsobem přeměny společností je rozdělení. Rozdělení může mít formu rozštěpení nebo odštěpení.

### 3.2.1 Rozštěpení

Rozštěpením rozdělovaná společnost zaniká, v případě odštěpení rozdělovaná společnost dále existuje. Jména zanikající společnosti při rozštěpení včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jednu nebo více nástupnických společností, společníci se stávají společníky nástupnických společností. Jako v případě fúze, i v případě rozdělení musí mít všechny společnosti stejnou právní formu. Rozdělení rozštěpením může mít formu:

- rozštěpení se vznikem nových obchodních společností,
- rozštěpení sloučením,
- kombinace rozštěpení se vznikem nových obchodních společností a rozštěpení sloučením na více již existujících společností.

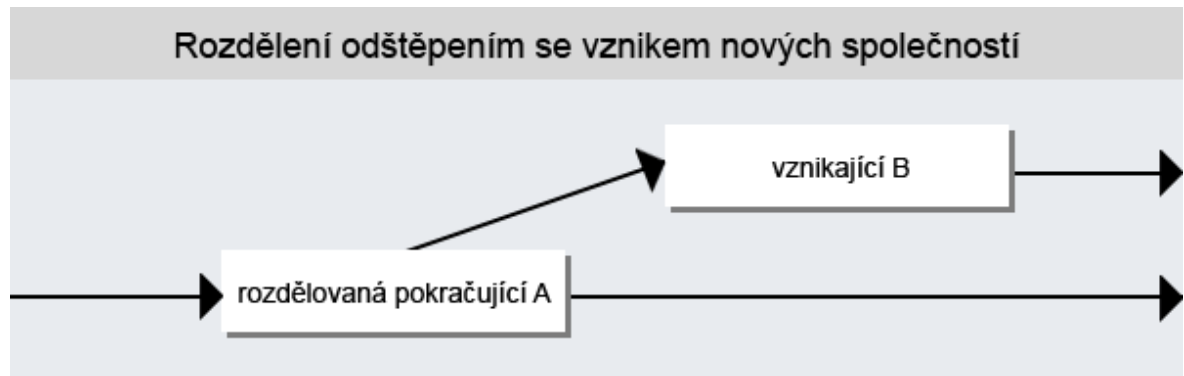
### 3.2.2 Odštěpení

Právní postavení zakladatele při rozdělení odštěpením má rozdělovaná obchodní společnost. Při odštěpení každý společník rozdělované společnosti zůstává vždy společníkem rozdělované společnosti. Pokud chce společník ukončit účast v rozdělované společnosti, musí mít souhlas všech ostatních společníků rozdělované společnosti, u akciové společnosti musí valná hromada rozhodnout o nabytí vlastních akcií, účast společníka zaniká k datu zápisu rozdělení odštěpením do obchodního rejstříku. U osobních společností se zápisem rozdělení do OR mění společenská smlouva. Společník, který ukončil účast, má nárok na vypořádání podle společenské smlouvy rozdělované společnosti.



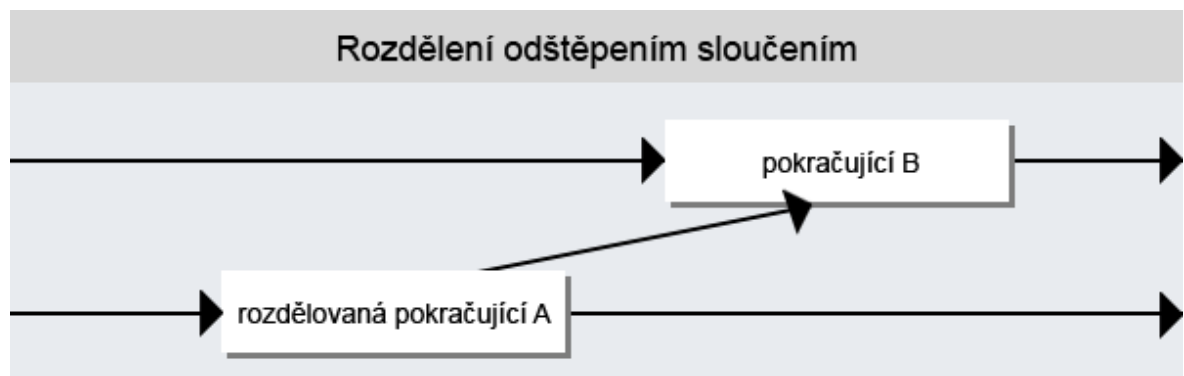
Rozdělení odštěpením může mít formu:

- odštěpení se vznikem jedné nebo více nových společností – znázorňuje obrázek 3,



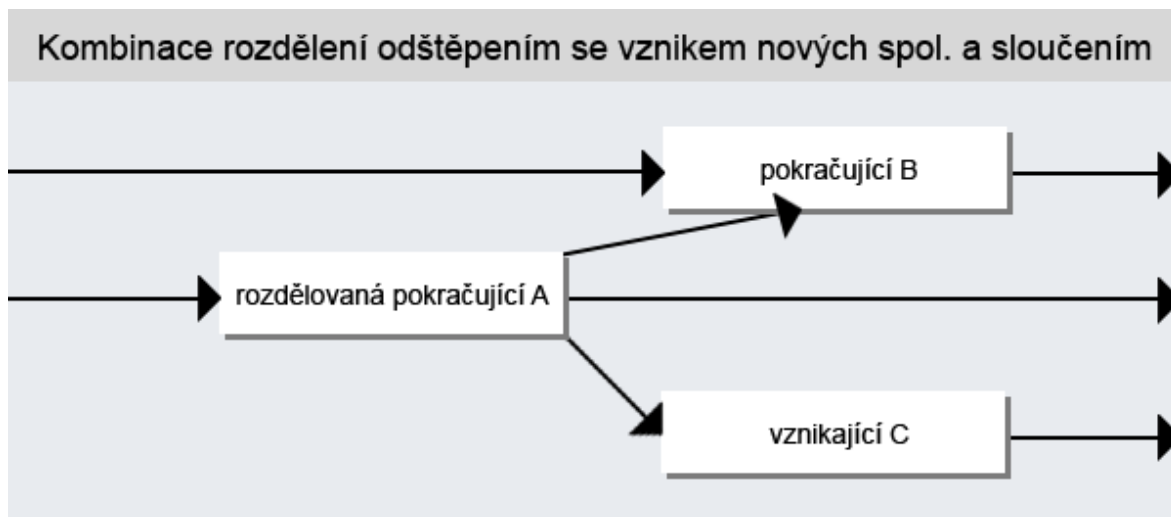
Obrázek 3: Rozdělení odštěpením se vznikem nových společností, (Zdroj: Doleček, 2014)

- odštěpení sloučením – znázorňuje obrázek 4,



Obrázek 4: Rozdělení odštěpením sloučením, (Zdroj: Doleček, 2014)

- kombinace odštěpení se vznikem jedné nebo více nových obchodních společností a odštěpení sloučením – znázorňuje obrázek 5, (Dvořák, 2008, s. 217 – 230).



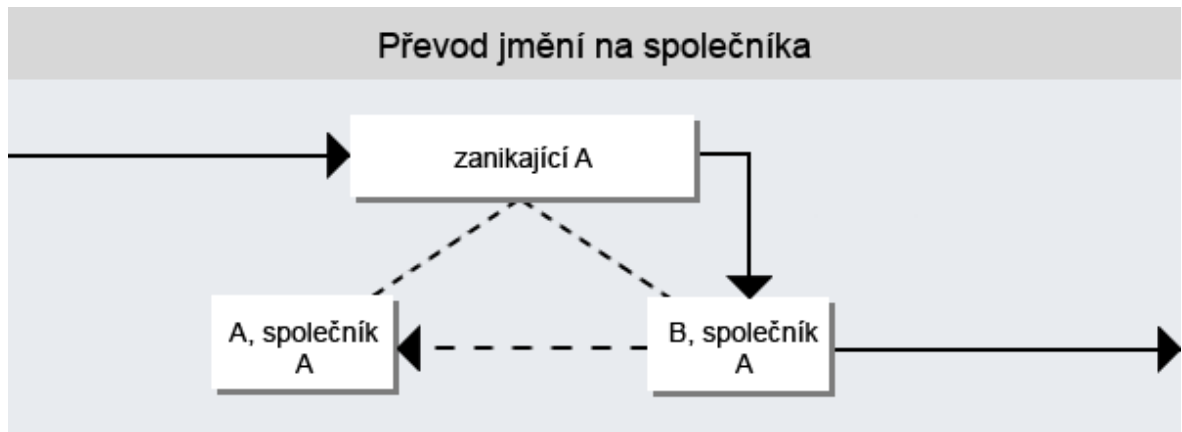
Obrázek 5: Kombinace rozdělení odštěpením se vznikem nových společností a sloučením, (Zdroj: Doleček, 2014)

Součet vkladů nových nebo jmenovitých, příp. účetních hodnot akcií společníků zanikající nebo rozdělované společnosti v nástupnické společnosti nesmí být vyšší než částka ocenění části jmění, která přechází na nástupnickou společnost. Rozdělovaná společnost může snížit nebo zvýšit základní kapitál z vlastních zdrojů, (Doleček, 2014).

### 3.3 Převod jmění na společníka

Převod jmění na společníka řeší část čtvrtá zákona č. 125/2008 Sb. v § 337 – 359. Principem této transformace společnosti je převod celé společnosti na jednoho z hlavních společníků. Minoritní společníky přebírající společník vyplatí a převezme celou společnost a pokračuje dále v podnikatelské činnosti sám. Na celém transformačním procesu se podílí pouze jeden společník, nedochází k výměnám podílů jako u jiných typů přeměn. Přebírající společník se stává právním nástupcem, přejímá majetek, práva, závazky i povinnosti, vč. pracovněprávních vztahů. Právní účinky převod nabývá zápisem převodu do OR. Ostatní společníci dostávají vypořádací podíl, který reálně odpovídá hodnotě jejich podílů ve společnosti, přiměřenost vypořádání musí být podložena znaleckým posudkem.

Výplata vypořádacích podílů musí být provedena do 1 měsíce ode dne zápisu převodu do OR. Graficky znázorňuje transakční proces obrázek 6, (Děrgel, 2008).



Obrázek 6: Převod jmění na společníka, (Zdroj: Doleček, 2014)

Přebírající společník musí být podnikatel se stejným nebo obdobným předmětem podnikání jako má zanikající společnost, může jím být pouze:

- fyzická osoba – podnikatel,
- obchodní společnost,
- družstvo,
- zahraniční osoba, která má sídlo kdekoliv ve světě, která je podnikatelem na území České republiky.

Postup při převodu jmění na společníka:

- rozhodnutí o převodu jmění na společníka, schválení všemi společníky,
- zpracování projektu převodu jmění,
- zveřejnění projektu převodu jmění v OR,
- zveřejnění oznámení o uložení projektu do OR,
- samotný proces převodu jmění zakončený zápisem převodu do OR, (Dvořák, 2008, s. 313 – 323).

Zahajovací a konečnou rozvahu povinně sestavuje přejímající společník, pokud je účetní jednotkou podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Přejímajícímu společníku dnem zápisu převodu do OR zaniká povinnost splatit nesplacený vklad nebo jeho část

nebo emisní kurs akcií zanikající společnosti. Ostatním společníkům tato povinnost nezaniká, pohledávka nesplaceného vkladu se započítává s vypořádacím podílem, (Děrgel, 2008).

### 3.4 Změna právní formy

Změnou právní formy nedochází k zániku společnosti s likvidací ani bez likvidace. Dochází pouze ke změně vnitřních poměrů subjektu a právního postavení společníků. Změna právní formy není možná, pokud je na majetek společnosti vyhlášen konkurz nebo byl konkurz zamítnut z důvodu nedostatku majetku. V případě změny právní formy společnosti nesmí být žádnému společníkovi poskytnuto plnění, pouze v případě, že společník vystupuje ze společnosti. Obchodní společnost může změnit právní formu jen na některé formy právnických osob, které vymezuje obchodní zákoník, a to:

- veřejnou obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciovou společnost.

Právní účinky změny nastávají ke dni zápisu změny právní formy do OR. Postup při změně právní formy:

- rozhodnutí o změně právní formy společnosti,
- určení dne, ke kterému bude projekt změny právní formy zpracován (určí společníci nebo statutární orgán, musí být k tomuto datu sestavena mezitímní závěrka, pokud není tento den zároveň dnem rozvahovým, ověřena auditorem),
- zpracování projektu změny právní formy,
- zveřejnění přípravy změny právní formy v OR,
- samotná realizace změny právní formy, zápis změny do OR.

Změna právní formy společnosti není možná, pokud je výše vlastního kapitálu nižší než základní jmění. Společnost je povinna při změně na a. s. nebo s. r. o. nechat ocenit jmění společností soudním znalcem, výše základního jmění nesmí být vyšší než je výše čistého obchodního majetku, (Dvořák, 2008, s. 347 – 355).

### 3.5 Přemístění sídla do zahraničí

Právnícká osoba se sídlem v zahraničí může za podmínek stanovených zákonem přemístit sídlo do České republiky. Naopak také právnícká osoba se sídlem v České republice může své sídlo přemístit do zahraničí dle podmínek právního řádu dané země. Přemístění sídla společnosti řeší občanský zákoník v § 138 – 143. Právnícká osoba musí záměr o přemístění sídla do zahraničí zveřejnit alespoň tři měsíce přede dnem předpokládané změny v OR. Do dvou měsíců od zveřejnění mají právo věřitelé požadovat zajištění nesplacených pohledávek, zajištění se provede dohodou smluvních stran nebo rozhodnutím soudu. V případě nesouhlasu některého z členů právnícké osoby s přemístěním sídla má tento člen právo na ukončení členství v právnícké osobě k datu přemístění sídla s nárokem na vypořádání rovněž k tomuto datu. Za dluhy vzniklé přede dnem účinnosti přemístění sídla ručí členové právnícké osoby a jejího statutárního orgánu stejně jako před datem přemístění. Datum přemístění je účinné zápisem změny do OR, (Česko, 2014, s. 1040 - 1041).

### 3.6 Prodej obchodního závodu nebo jeho části

Pod pojmem obchodní závod (dříve podnik) rozumíme majetek a závazky, ale také právní subjektivitu, značku, know-how. Při prodeji obchodního závodu jako celku (organizovaného souboru jmění, který podnikatel vytvořil a který slouží k provozování jeho činnosti) se prodávající vzdává obchodního podílu ve prospěch kupujícího za smluvně dohodnutou částku a tím přichází o veškerá práva a povinnosti, přestává být majitelem. Ideální dobou pro prodej obchodního závodu je doba jeho růstu, tedy před dosažením vrcholu, kdy je pro investora podnik lukrativním zbožím a je ochoten za něj zaplatit vyšší cenu. Prodej obchodního závodu i jeho část upravuje občanský zákoník, neukládá však druh smlouvy (písemná, ústní), vzhledem k povaze a předmětu prodeje je však za nejvhodnější považována písemná smlouva úředně ověřená.

#### 3.6.1 Prodej obchodního závodu

Při prodeji obchodního závodu přecházejí všechna práva a povinnosti na kupujícího. Prodávající je povinen bez zbytečného odkladu informovat své věřitele a dlužníky o prodeji obchodního závodu a dále zaměstnance, příp. odborovou organizaci nejpozději 30 dnů před uskutečněním prodeje. Koupí závodu se kupující stává věřitelem pohledávek a dlužníkem dluhů. K převzetí dluhu kupujícím není vyžadován souhlas věřitele, za dluhy

však v tomto případě ručí prodávající. Kupující přejímá ze zákona jen ty dluhy spojené s obchodním závodem, o kterých věděl nebo je musel rozumně předpokládat, (Eichlerová, 2016). Nelze prodat práva vyplývající z průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví, u něhož je to vyloučeno smlouvou, kterou bylo právo prodávajícímu poskytnuto. Při předání obchodního závodu se sepisuje zápis o předání, který obsahuje soupis všeho, co obchodní závod obsahuje a soupis položek, které chybí, ale účetně jsou vedeny jako jeho součást. Ve smlouvě nebo předávacím protokolu uvede prodávající vady předmětu prodeje, o kterých ví nebo o nich vědět měl a mohl. Kupující uveřejní v OR doklad o koupi obchodního závodu. Vlastníkem se kupující stává dnem zápisu do OR, není-li zapsán v OR, je tímto dnem den právní účinnosti smlouvy. Pokud věřitel prodávajícího nesehlasil s prodejem a jeho pohledávka se stane hůře dobytná nebo nedobytná, má nárok se soudně domáhat za podmínek stanovených zákonem neúčinnosti prodeje podniku vůči němu, (Česko, s. 1256 – 1257).

### 3.6.2 Prodej části obchodního závodu

Jinou, složitější, variantou prodeje obchodního závodu, je prodej jeho části, kdy část obchodního závodu se podle NOZ rozumí samostatná organizační složka, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost, za ty se považují:

- pobočka – část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou,
- odštěpný závod – pobočka zapsaná v OR.

Tato forma prodeje je vhodná v případě, že podnikatel chce podnikat v jiném oboru, chce oddělit lukrativnější a problémovou část podnikání a některou z nich prodat. V tomto případě přecházejí práva a povinnosti na kupujícího jen za danou prodávanou samostatnou část obchodního závodu. V legislativních záležitostech je prodej části obchodního závodu totožný s prodejem obchodního závodu. Složitější je tato varianta v tom, že musí být přesně vymezena část závodu – předmět prodeje. Také v tomto případě je povinnost uveřejnění v OR.

### 3.6.3 Daňové aspekty

Pokud je prodávající plátcem DPH, stává se automaticky plátcem DPH i kupující. Na kupujícího přechází povinnost vypořádání nároku na odpočet DPH, který uplatnil prodávající u majetku přecházejícího jako součást obchodního závodu, u kterého

při jeho pořízení prodávající uplatnil nárok na odpočet, přestože převod obchodního závodu není předmětem DPH. Pokud je součástí obchodního závodu také nemovitost, je předmětem daně z nabytí nemovitých věcí v okamžiku předložení návrhu na vklad do katastru a dále potom daně z nemovitých věcí. Co se týče daně z příjmů právnických osob, v rámci převodu závodu se neuplatní omezení daňové uznatelnosti pořizovací ceny aktiv výší aktiv příjmů z prodeje. V případě převodu části obchodního závodu u některých aktiv ano, (Boháček, 2018). Na kupujícího nelze převést veřejnoprávní pohledávky a dluhy prodávajícího – z titulu daní, cel, veřejnoprávního pojištění, dotací z veřejných zdrojů atd. Tyto pohledávky a závazky jsou spojeny s právním subjektem a nelze je převést ani na základě dohody o přenosu daňové povinnosti. Daňový subjekt je povinen předložit správci daně z příjmů smlouvu o koupi obchodního závodu nebo jeho části do 15 dnů od uzavření smlouvy. Prodej obchodního závodu není převod, platí zde jiná pravidla, zejména:

- nelze převést nevyužitá daňová ztráta na kupujícího,
- kupující nemůže pokračovat v tvorbě zákonných opravných položek a rezerv,
- kupující nemůže převzít nevyužitou část položek odčitatelných od základu daně vztahující se k převáděnému závodu.

Daňové dopady prodeje OZ nebo části OZ se promítnou do základu daně prodávajícího v příslušném zdaňovacím období, kdy nabyla účinnosti smlouva o prodeji, (Děrgel, 2016).

#### **3.6.4 Metodika účtování**

Metodiku účtování prodeje obchodního závodu upravuje třetí část Českého účetního standardu pro podnikatele č. 011 – Operace s obchodním závodem. Prodávající účtuje ke dni uskutečnění účetního případu – tj. datum nabytí účinnosti smlouvy o koupi na účtech provozní náklady a výnosy – účtové skupiny 54 – Jiné provozní náklady a 64 – Jiné provozní výnosy. Nutné je zaúčtování položek, které nejsou mimořádné, ale souvisejí s nimi:

- zrušení rezerv týkajících se převáděných aktiv a pasiv závodu (účty 552, 554, 574),
- zrušení opravných položek k majetku, který se prodává (účty 558, 559, 579),
- zrušení oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu z dřívějších transakcí,

- vypořádání časového rozlišení souvisejícího s prodejem obchodního závodu (některá lze převést na kupujícího – leasing, ostatní – komplexní náklady příštích období – účtuje se do provozního výsledku hospodaření),
- vypořádání dohadných položek, (Děrgel, 2016).

Jak už bylo uvedeno výše, podnikatel podniká za účelem generace zisku a hlavním strategickým cílem je trvalá udržitelnost společnosti a maximalizace tržní hodnoty. Pokud se nedaří dlouhodobě naplnit cíle operativní a potažmo cíle strategické, je nutné situaci řešit. Tímto navážeme na praktickou část práce.



## **II. § PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Počátky společnosti Z-E.M.O.S. trading a. s. sahají do roku 1990, kdy byla převzetím Domácích potřeb, s. p. založena podnikající fyzická osoba EMOS se sídlem a jedinou maloobchodní prodejnou v Přerově, hlavní náplní její činnosti byl velkoobchod a maloobchod s bateriemi, elektroinstalačním materiálem a elektrospotřebiči.

Zařazení dle klasifikace NACE:

47.54 Maloobchod s elektrospotřebiči a elektronikou,

47.78 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách,

46.90 Nespecializovaný velkoobchod.

V roce 1991 byla založena sesterská společnost s ručením omezeným, která se věnovala servisní a montážní činnosti, později také zahraničnímu obchodu v oboru elektro, kterému se věnuje dodnes. V 90. letech byl nenasycený trh, společnosti se dařilo, začala postupně otevírat další maloobchodní prodejny, zhodnocoval se počáteční vložený kapitál a v roce 1996 došlo k transformaci na akciovou společnost. V letech 2001-2006, v době největšího rozkvětu, se rozrostla síť maloobchodních prodejen na číslo 24. Všechny prodejny byly v dlouhodobém pronájmu, firma neměla nikdy problémy se zadlužeností, díky tržbám, které byly ve velké míře hrazeny v hotovosti, platebními kartami nebo splátkovými produkty vybraných úvěrových společností. Vždy řádně hradila své závazky jak za zboží, tak za služby, které byly spojeny s její činností. S přibývajícemi prodejny rostly tržby, zisk, množství zaměstnanců. Společnost prosperovala, překlenula bez větších problémů krizové roky 2008 – 2010 a v roce 2011 se společníci dohodli na rozdělení firem, vzájemně si vyplatili podíly a každý se stal minoritním majitelem jedné společnosti, té, o kterou se dosud staral. Došlo ke změně původního obchodního názvu EMOS trading a. s. na Z-E.M.O.S trading a. s.

V prvních letech po rozdělení se ve firmě neděly žádné zásadní změny. Trh se stával nasyceným, konkurence v oboru byla velká, bylo těžké dosahovat požadovaných a plánovaných výsledků. Obrat byl vysoký, ale klesala obchodní marže, potažmo s ní i zisk. Bylo nutné více řídit a snižovat náklady. V průběhu let byly zavřeny neprosperující prodejny, což byla vždy ztrátová záležitost, spojená s likvidací a výprodejem zásob a likvidací nepotřebného majetku. Od roku 2014 začala společnost úzce spolupracovat s vybranou společností a vystupuje pod obchodní značkou „EURONICS“. Až

do roku 2015 řídil chod společnosti sám majitel, který měl zájem na prosperitě, dlouhodobé udržitelnosti a vysoké tržní hodnotě společnosti, ale především na dobrém jméně firmy, které za dobu svého působení na trhu vybudoval. V roce 2015 se majitel rozhodl pověřit vedením společnosti jednoho ze stálých zaměstnanců, sám se věnoval jiným aktivitám. Ve společnosti došlo k velkým změnám, na manažerské pozice nastoupili noví, mladí zaměstnanci, kteří neměli zkušenosti ani praxi a sledovali především vlastní prospěch než prosperitu společnosti a její dobré jméno. Hospodářské výsledky společnosti nesplňovaly požadavky majitele a nezhodnocovaly investovaný kapitál. Během své existence na trhu firma vybudovala síť kamenných maloobchodních prodejen po celé Moravě, v současné době má společnost 16 vlastních prodejen a 1 franšizu EURONICS. Z provedené analýzy hospodaření za poslední dva fiskální roky je zřejmé, že situaci ve společnosti je třeba řešit tak, aby investovaný kapitál do společnosti přinesl akcionáři požadovaný zisk a plnil strategické cíle.

**Strategické cíle:**

1. udržení pozice na trhu,
2. udržitelný růst ziskovosti, maximalizace zisku,
3. maximalizace tržní hodnoty.

**Zásady a principy:**

1. heslo „Náš zákazník – náš pán“ (Tomáš Baťa),
2. vlastní zdroje slouží k rozvoji činnosti firmy a rozvíjení nových podnikatelských aktivit,
3. kvalitní výrobky,
4. akce pro zákazníky,
5. podpora ve financování,
6. generace zisku,
7. odpovědnost vedoucích pracovníků,
8. motivace zaměstnanců – benefity (stravenky, odměny, vzdělávání...),
9. neustálý rozvoj – informační systémy.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Účetním obdobím společnosti je fiskální rok od 1. 4. 20X1 – 31. 3. 20X2. Pro společnost je výhodnější než kalendářní rok, protože se jedná o obchodní společnost, která má koncem kalendářního roku a v lednu největší obraty a není vhodné v tomto období dělat inventarizace a závěrkové operace.

### 5.1 SWOT analýza

Tabulka 1 ukazuje SWOT analýzu, společnost si během svého dlouholetého působení na trhu vybudovala jméno nejen v Přerově, kde má sídlo, ale i v jiných městech na Moravě, kde má své pobočky. Tomuto jménu zůstává věrná spousta zákazníků regionu. Další silnou stránkou společnosti je schopnost reagovat na změny na trhu způsobené současným rychlým rozvojem technologií, nese to však s sebou i určitá úskalí, nutnost neustálého školení a vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Nevýhodou současnosti je silná nasycenost trhu, která s sebou přináší nutnost neustálého zdokonalování prodejního i poprodejního servisu pro zákazníky. Je nutné nabízet zákazníkům stále něco nového, nové služby, jako je např. doprava a montáž, odvoz vysloužilých spotřebičů, nové způsoby financování atd. Vzhledem k silné konkurenci ceny produktů udává trh. Společnosti nemají příliš možností ovlivňovat výši obchodní marže, pouze snižováním nákladů na prodané zboží, tzn. vyjednáváním s dodavatelskými firmami. Proto je dnes nutné efektivně plánovat a řídit náklady, ne ovšem na úkor kvality služeb poskytovaných zákazníkům. Společnost má silnou kapitálovou strukturu. Vzhledem k provozované činnosti – maloobchodní prodej – má vysoké cash flow, tržby jsou ve velké míře realizovány v hotovosti, platebními kartami, případně produkty splátkových společností, které obratem hradí své závazky, nemá problémy s likviditou a může při nákupu využívat skonta, což se příznivě projeví ve finančním hospodářském výsledku.

Tabulka 1: SWOT analýza, (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• široký sortiment výrobků,</li> <li>• stabilní síť maloobchodních prodejen,</li> <li>• dlouhodobá tradice na trhu, know-how,</li> <li>• silná kapitálová struktura, finanční stabilita,</li> <li>• garance záručního i pozáručního servisu,</li> <li>• kvalitně zaškolený personál,</li> <li>• rychlý vývoj technologií – nové produkty,</li> <li>• široký okruh způsobu financování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalizace marží – ceny udává konkurence,</li> <li>• vysoké náklady,</li> <li>• špatný controlling, management,</li> <li>• rychlý vývoj technologií – neustálá nutnost vzdělávání.</li> </ul>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nová podnikatelská aktivita,</li> <li>• obchodní značka EURONICS,</li> <li>• nové produkty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nové akce konkurence,</li> <li>• vstup zahraničního prodejce na trh,</li> <li>• nasycenost trhu.</li> </ul>

## 5.2 Finanční analýza

Finanční analýza je zpracována za dvě fiskální období. Všechny údaje jsou uvedeny v tis. Kč. Z tabulky 2 vyplývá, že se jedná o střední podnik, počet zaměstnanců i roční obrat přesahuje limit pro malé účetní jednotky.

Tabulka 2: Základní údaje, (Zdroj: vlastní zpracování)

Základní údaje	2016	2017
Bilanční suma	84 657	81 382
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	76	71
Roční obrat	215 015	203 290

### 5.2.1 Analýza majetkové a kapitálové struktury

Společnost využívá pro svou činnost v průměru 2 – 4 roky starý majetek, jak vidíme z tabulky 3. V roce 2017 došlo k pořízení majetku v hodnotě 1 200 tis. Kč. Majetek je odepisován lineárně, společnost nikdy nevyužívala možnosti zrychleného odepisování.

Tabulka 3: Analýza DHM a DNM, (Zdroj: vlastní výpočty)

Hospodářský rok	Brutto	Korekce	Netto	Korekce v %
2016	20 625	10 103	10 522	48,99
2017	21 807	12 061	9 746	55,31

Společnost má silnou kapitálovou strukturu, jak vidíme z tabulek 4 a 5, více než 80 % majetku je kryto vlastním kapitálem (VK), preferuje tedy konzervativní strategii financování, je to bezpečnější a jistější, ale zároveň dražší a pro akcionáře neefektivní.

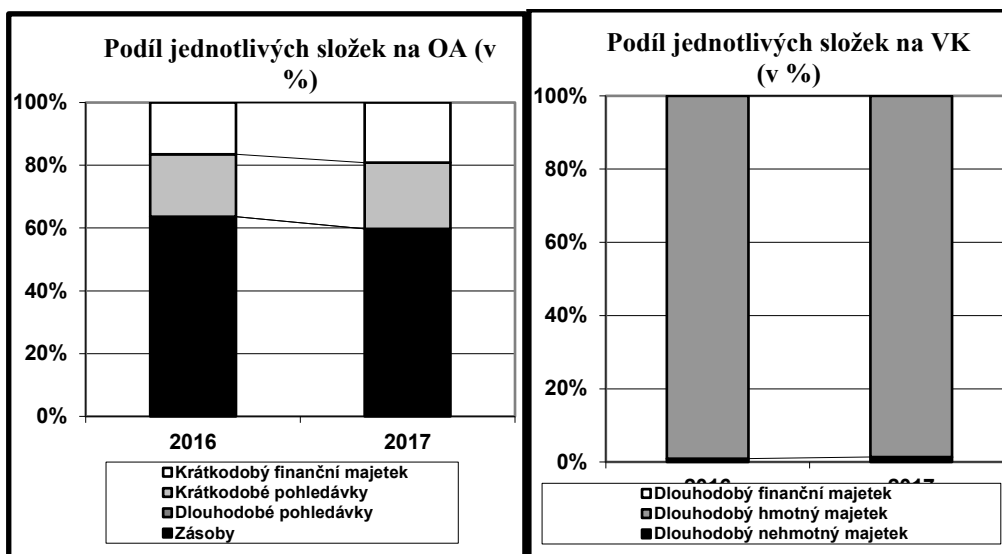
Tabulka 4: Analýza VK, (Zdroj: vlastní výpočty)

Hospodářský rok	Brutto	Korekce	Netto	Korekce v %	VK	Pasiva celkem	Podíl VK na pasivech v %
2016	20 625	10 103	10 522	48,99	72 089	84 657	85,16
2017	21 807	12 061	9 746	55,31	67 329	81 382	82,73

Dlouhodobý majetek tvoří 12 % aktiv. Oběžný majetek (OM) tvoří 86 % v roce 2016 a 87 % v roce 2017, přičemž většinu OM tvoří zásoby – více než 50 %, což vyplývá charakteru činnosti obchodní společnosti.

Tabulka 5: Vývoj majetkové struktury podniku, (Zdroj: vlastní výpočty)

Vývoj majetkové struktury podniku	2016		2017	
	částka	%	částka	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>84 657</b>	<b>100 %</b>	<b>81 382</b>	<b>100 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>10 522</b>	<b>12 %</b>	<b>9 746</b>	<b>12 %</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	97	0 %	133	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	10 425	12 %	9 613	12 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	0 %	0	0 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>73 087</b>	<b>86 %</b>	<b>70 741</b>	<b>87 %</b>
Zásoby	46 501	55 %	42 268	52 %
Dlouhodobé pohledávky	0	0 %	0	0 %
Krátkodobé pohledávky	14 536	17 %	14 914	18 %
Krátkodobý finanční majetek	12 050	14 %	13 559	17 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 048</b>	<b>1 %</b>	<b>895</b>	<b>1 %</b>



Graf 1: Podíl jednotlivých složek na OA a VK, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulek 3, 4, 5 a 6 a grafů 1 a 2 vidíme, že dlouhodobý majetek je zcela kryt vlastním kapitálem, jedná se tedy o stabilní společnost, která nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek. Za fiskální rok 2016 bylo převedeno 423 tis. Kč na výsledek hospodaření minulých let, a byl tak navýšen vlastní kapitál, nebyly vyplaceny žádné dividendy.

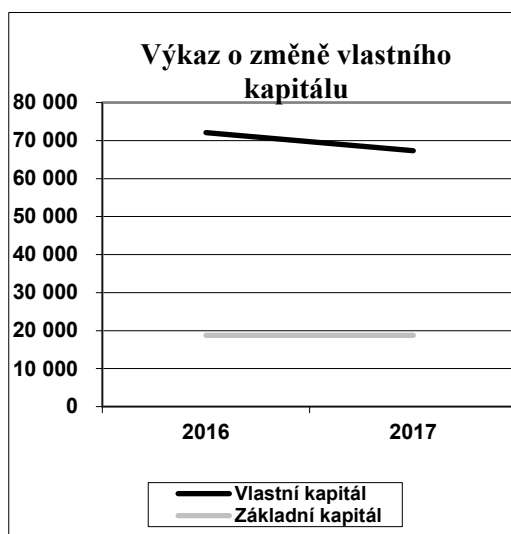
Tabulka 6: Vývoj vlastnické struktury, (Zdroj: vlastní výpočty)

Vývoj vlastnické struktury	2016		2017	
	částka	%	částka	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>84 234</b>	<b>100 %</b>	<b>86 135</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>71 666</b>	<b>85 %</b>	<b>72 082</b>	<b>84 %</b>
Základní kapitál	18 760	22 %	18 760	22 %
Kapitálové fondy	0	0 %	0	0 %
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 532	5 %	4 526	5 %
Výsledek hospodaření z minulých let	48 374	57 %	48 796	57 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>12 419</b>	<b>15 %</b>	<b>13 875</b>	<b>16 %</b>
Rezervy	0	0 %	0	0 %
Dlouhodobé závazky	190	0 %	167	0 %
Krátkodobé závazky	12 229	15 %	13 708	16 %
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0 %	0	0 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>149</b>	<b>0 %</b>	<b>178</b>	<b>0 %</b>

V roce 2017 došlo k poklesu vlastního kapitálu z důvodu vyrovnání ztráty roku 2017 ziskem minulých období, vidíme z tabulky 7 a grafu 2.

Tabulka 7: Změny ve VK, (Zdroj: vlastní zpracování)

Změny ve vlastním kapitále	2016	2017
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>72 089</b>	<b>67 329</b>
Základní kapitál zapsaný v OR	18 760	18 760
Změny základního kapitálu		
<b>Základní kapitál</b>	<b>18 760</b>	<b>18 760</b>
Emisní ážio		
Rezervní fondy	3 940	3 940
Ostatní fondy ze zisku	592	586
Ostatní kapitálové fondy		
Rozdíly v přecenění majetku a závazků		
Rozdíly z přecenění při přeměnách		
Zisk minulých období	48 374	48 796
Ztráta minulých období		
Výsledek hospodaření běžného období	423	-4 753

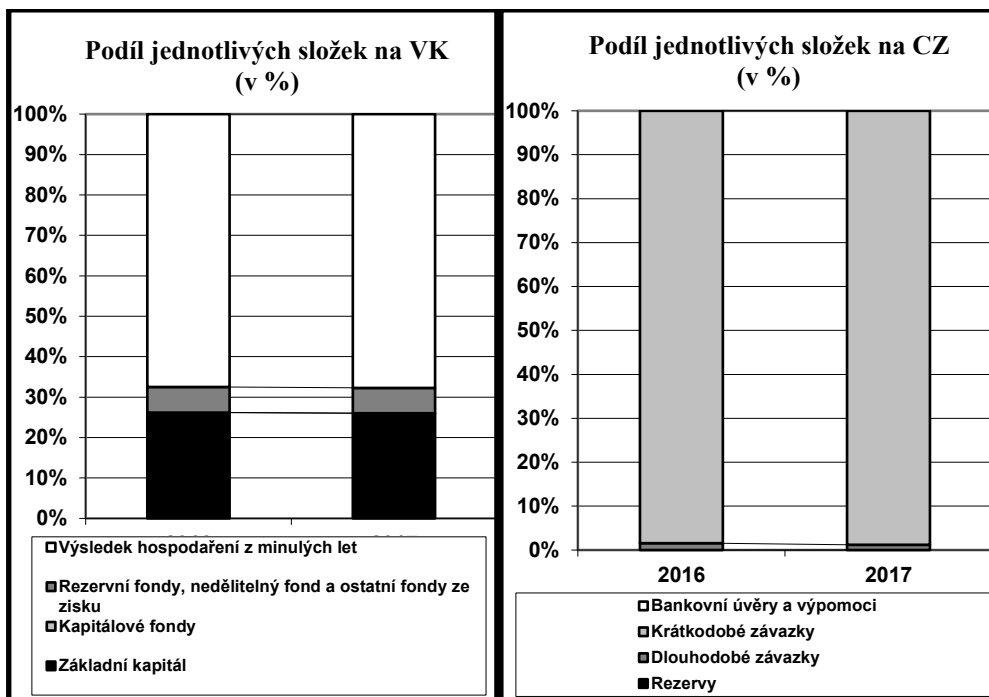


Graf 2: Změny ve VK,

(Zdroj: vlastní zpracování)

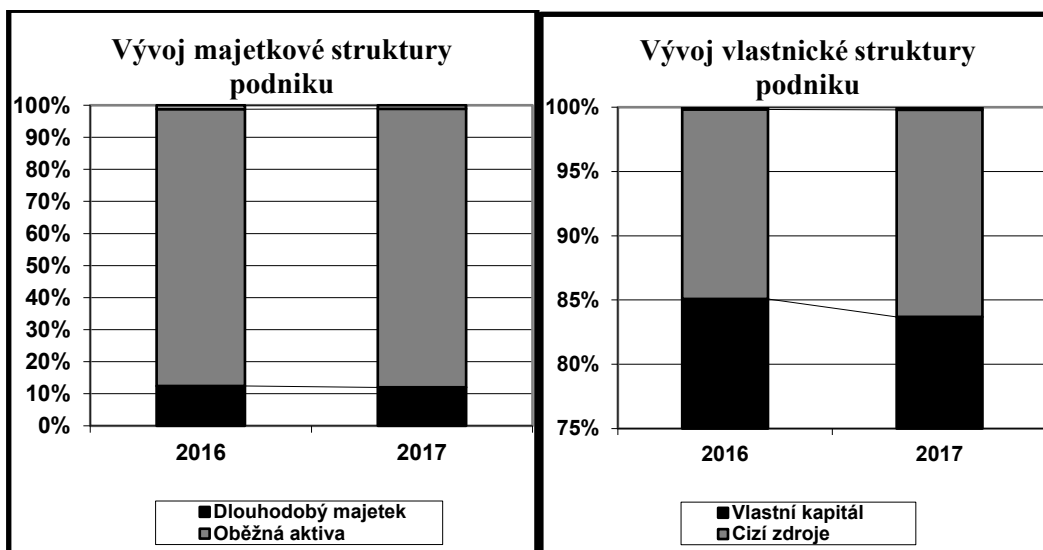
Společnost má pouze krátkodobé závazky z obchodního styku a dlouhodobý závazek z titulu odložené daně, jak vidíme z grafu 3. Vlastní kapitál je z velké části tvořen nerozděleným ziskem z minulých let a základním jměním ve výši 18 760 tis. Kč





Graf 3: Podíl jednotlivých složek na VK a CZ, (Zdroj: vlastní zpracování)

V analyzovaných letech nedošlo ke změně základního kapitálu (18 760 tis. Kč) ani k žádné jiné změně ve vlastnické struktuře společnosti, jak ukazuje graf 4.



Graf 4: Vývoj majetkové struktury podniku, (Zdroj: vlastní zpracování)

V této části jsme analyzovali jen ty podstatné majetkové položky, celou rozvahu společnosti najdeme v příloze P I této práce.

### 5.2.2 Analýza tržeb a ostatních výnosů

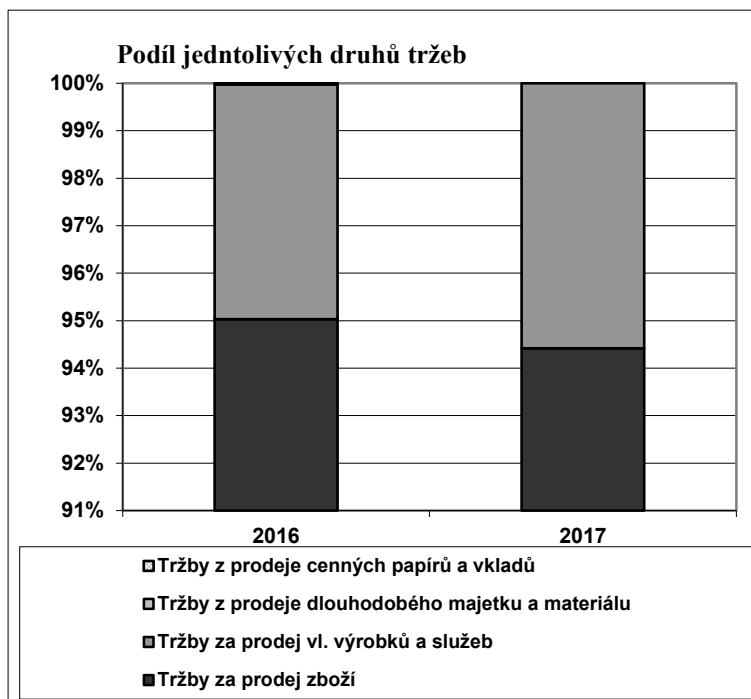
Jak již bylo zmíněno, analyzovaná společnost je obchodní firma, nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje, proto tržby za zboží tvoří převážnou část výnosů, jak je vidět z tabulky 8.

Tabulka 8: Vývoj tržeb, (Zdroj: vlastní výpočty)

Vývoj tržeb	2016		2017	
	částka	%	částka	%
<b>Tržby</b>	<b>211 099</b>	<b>100 %</b>	<b>199 331</b>	<b>100 %</b>
Tržby za prodej zboží	200 604	95 %	188 200	94 %
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	10 443	5 %	11 131	6 %
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	52	0 %	0	0 %
Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	0	0 %	0	0 %

Tržby za prodané zboží tvoří 95 % celkových výnosů. V roce 2017 došlo k poklesu tržeb za zboží o cca 7 %, naopak došlo k nárůstu tržeb za prodej služeb o 1 %, který se projevil především v odměně franšízanta, v roce 2016 byla ve výnosech pouze po část hospodářského roku. Nepatrnou část výnosů tvoří v roce 2016 tržby za prodané

nepotřebný majetek. Z tabulky 9 vidíme, že v roce 2017 došlo k vysokému propadu v obchodní marži (pokles o 7 %). Výnosové úroky vzrostly o 50 %, ostatní finanční výnosy o 25 % klesly, což v absolutních číslech znamená pokles o 315 tis. Kč na zisku.



Graf 5: Podíl tržeb, (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 9: Vybrané výnosové položky,

(Zdroj: vlastní výpočty)

Výnosy	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10 443	11 131
Tržby za prodej zboží	200 604	188 200
Náklady na prodané zboží	163 108	153 243
<b>Obchodní marže</b>	<b>37 496</b>	<b>34 957</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>27 941</b>	<b>26 539</b>
Výnosové úroky	148	300
Ostatní finanční výnosy	1 861	1 394

### 5.2.3 Analýza nákladů

V oblasti nákladů došlo k úměrnému poklesu nákladů na prodané zboží o 7 %. Spotřeba materiálu, energií a ostatních služeb se výrazným způsobem nezměnila. Došlo však k vysokému nárůstu v oblasti osobních nákladů, tj. o 8 %, přestože došlo k nepatrnému poklesu počtu zaměstnanců, vidíme z tabulky 10. K navýšení došlo

především na manažerských pozicích. K plošnému růstu mezd nedošlo, ani k navýšení o míru inflace předešlého roku. K navýšení došlo v úpravách hodnot DHM a DNM trvalých v důsledku pořízení nového majetku v roce 2017. K vysokému nárůstu došlo v oblasti provozních nákladů, o 39 % bez zohlednění zůstatkové ceny DHM. Došlo sice v důsledku snížení tržeb ke snížení nákladů na recyklační poplatky, ale obrovský nárůst způsobila manka na maloobchodních prodejnách.

Tabulka 10: Vybrané nákladové položky,

(Zdroj: vlastní výpočty)

Náklady	2016	2017
Výkonová spotřeba	19 998	19 549
Náklady na prodané zboží	163 108	153 243
Spotřeba materiálu a energie	3 675	3 316
Služby	16 323	16 233
Osobní náklady	27 027	29 243
Mzdové náklady	19 531	21 267
Náklady na SP a ZP a ost. sociální náklady	7 496	7 976
Úpravy hodnot DHM a DNM	1 475	1 959
Ostatní provozní náklady	2 005	3 160
Zůstatková cena DHM	47	
Jiné provozní náklady	1 865	3 055

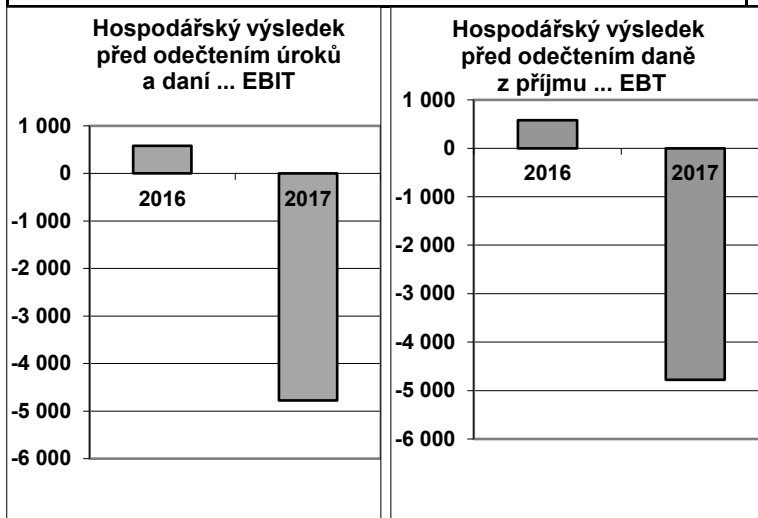
#### 5.2.4 Analýza hospodářského výsledku

V předchozích kapitolách jsme analyzovali strukturu a vývoj nákladů a výnosů za dvě fiskální období. Analýzou jsme zjistili rizikové položky, které nebyly především v roce 2017 řádně plánovány a řízeny. Důsledkem jejich propadu došlo také k propadu ve ařeni (HV). V roce 2016 se sice ještě vygeneroval zisk 423 tis. Kč, neúměrný však předchozím letům a investovanému kapitálu, propad je zřejmý z tabulky 11 a zřetelně je vidět v grafu 6. Z grafu 7 vidíme, že k propadu došlo v oblasti provozní i finanční. Vzhledem k charakteru hlavní činnosti společnosti, je však směřodatná provozní činnost. Výkaz zisku a ztráty najdeme v příloze P II.

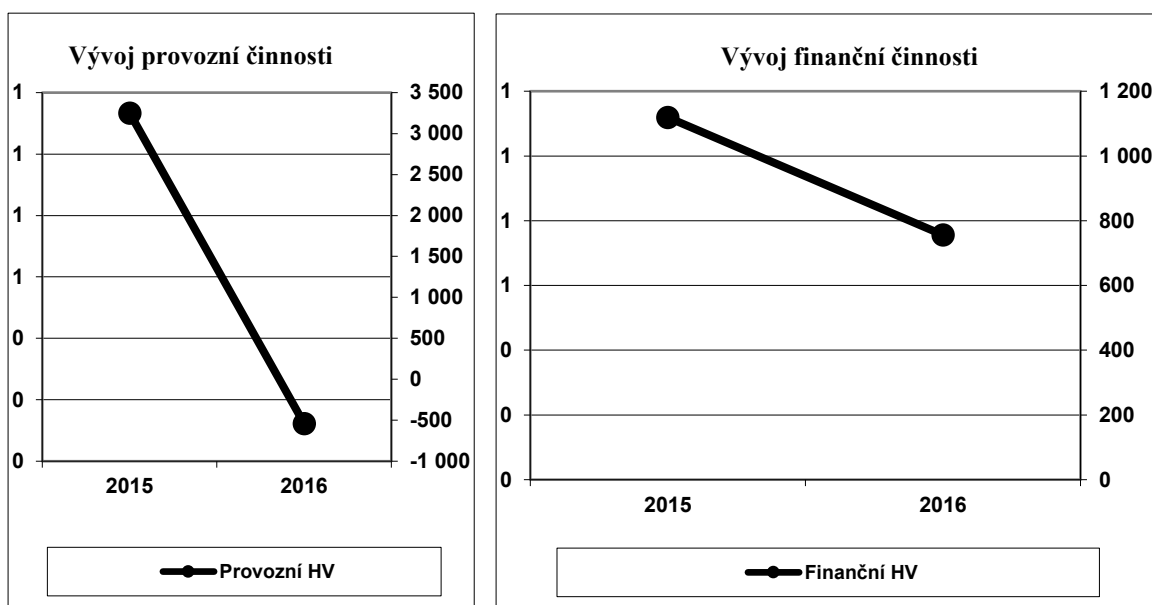
Tabulka 11: Vývoj HV, (Zdroj: vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek	2016	2017
Hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní EBIT	580	-4 776
Hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmu EBT	580	-4 776
Hospodářský výsledek po odečtení daně z příjmu EAT	423	-4 753

Zdaněný výsledek hospodaření před odečtením úroků NOPAT	470	-3 869
Výsledek hospodaření po zdanění - čistý zisk NI	423	-4 753



Graf 6: Vývoj HV, (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 7: Vývoj HV po oblastech, (Zdroj: vlastní zpracování)

### 5.2.5 Analýza cash flow

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o čistě obchodní společnost s kamennými prodejny, kde probíhá prodej víceméně v hotovosti, platebními kartami nebo spotřebitelskými úvěry smluvních společností, jak jsme již zmínili, velkoobchodní činnost byla v posledních letech utlumena a je provozována jen ve velmi omezeném objemu a okruhu zákazníků, společnost nemá problém s nedostatkem finančních prostředků, nevyužívá tedy žádné provozní úvěry. Využívá pouze krátkodobé úvěry v rámci

dodavatelsko-odběratelských vztahů. V roce 2016 byla poskytnuta půjčka ve výši 10 000 tis. Kč akcionáři, která byla splatná v hospodářském roce 2017. V roce 2017 byla obnovena. V roce 2016 byla společnost investičně aktivní, což souviselo s otevřením nové vlastní a také franšizové prodejny, proto cash flow z investiční činnosti bylo záporné. V oblasti finanční se nejedná o žádné výrazné pohyby, (Výkaz cash flow - viz příloha P III). Společnost má vysokou likviditu, jak ukazuje tabulka 12, vysoký podíl čistého pracovního kapitálu, tzn., že krátkodobé závazky jsou podstatně nižší než krátkodobý majetek, společnost nemá problémy s financováním a má k dispozici „finanční polštář“. Nevýhodou je, že tyto prostředky jsou pro akcionáře málo výnosné a nepřinášejí požadovaný efekt zhodnocení.

Tabulka 12: ČPK,

(Zdroj: vlastní výpočty)

ČPK	2016	2017
Oběžný majetek	73 087	70 741
Krátkodobý CK	12 229	13 708
<b>ČPK</b>	<b>60 858</b>	<b>57 033</b>

### 5.2.6 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou jedním ze základních ukazatelů finanční analýzy, založené na poměru různých položek z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Patří sem analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury, analýza likvidity, analýza rentability, řízení aktiv (ukazatele aktivity), ukazatele kapitálového trhu a další.

**Celková zadluženost** firmy se v analyzovaných letech příliš nezměnila, v roce 2016 15 % a v roce 2017 17 % (tabulka 13), což opět vyplývá ze skutečnosti, že většina tržeb je realizována v hotovosti. Zadluženost vlastního kapitálu je nulová. Úrokové krytí nulové, nejsou využívány úvěrové zdroje. Dlouhodobý majetek je zcela kryt vlastním kapitálem, a jak je vidět z tabulky 13, výsledek poměru krytí je v obou letech 6 x větší než 1, což svědčí o vysoké finanční stabilitě podniku. Poměr krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je rovněž větší než 1, z čehož plyne, že podnik upřednostňuje konzervativní strategii financování, je překapitalizován, tato strategie je jistější

a bezpečnější, ale zároveň dražší a v tomto případě jsou vložené prostředky neefektivně investovány.

Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti, (Zdroj: vlastní výpočty)

Ukazatele zadluženosti		2016	2017
Finanční páka	Celková aktiva/vlastní jmění	1,17	1,21
Celková zadluženost	Cizí zdroje/celková aktiva x 100	0,15	0,17
Zadluženost vlastního jmění	Dlouhodobé závazky/vlastní jmění	0	0
Úrokové krytí	EBIT + nák.l úroky/úroky	0	0
Koeficient samofinancování	Vlastní jmění/celková aktiva	0,85	0,83
Krytí DM VK	DM/VK	6,85	6,91
Krytí DM dlouhodobými zdroji	DM/DZ	6,85	6,91

Běžná **likvidita** se pohybuje mezi 5 - 6 %, což svědčí o vysoké likviditě. Pohotová likvidita je větší než 2 %, okamžitá likvidita je v obou letech na ideální hodnotě (tabulka 14). Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o obchodní společnost, je nutné vzít v úvahu možnost, že určitou část oběžných aktiv mohou tvořit neprodejné zásoby a nedobytné pohledávky, čímž by se ukazatel snížil, neznáme ovšem jejich přesnou hodnotu. Přesto i z ostatních ukazatelů vyplývá, že podnik nemá problém s likviditou, naopak nevyužívá vždy efektivně volné prostředky.

Tabulka 14: Ukazatele likvidity, (Zdroj: vlastní výpočty)

Ukazatele likvidity		2016	2017
Běžná likvidita	Fin. Majetek + krátkodobé pohledávky + zásoby/krátkodobé závazky	5,98	5,16
Pohotová likvidita	Fin. majetek + krátkodobé pohledávky/krátkodobé závazky	2,17	2,08
Okamžitá likvidita	Fin. majetek/krátkodobé závazky	0,99	0,99

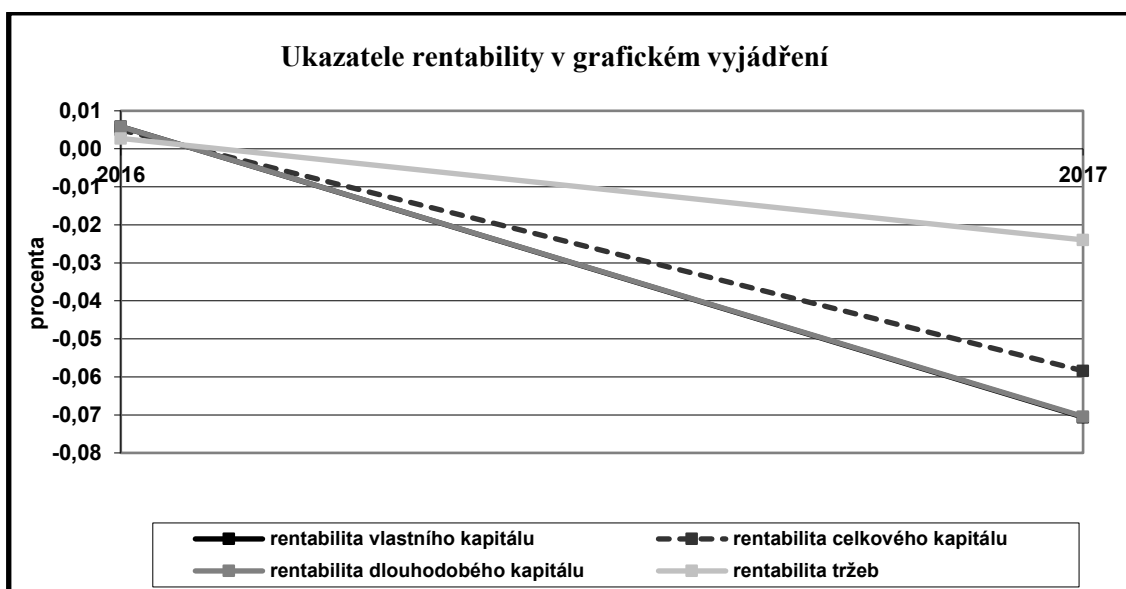
Z tabulky 15 a grafu 9 vidíme, že ukazatele **rentability** nabývají nízkých hodnot, Z hodnot rentability vyplývá, že výnosnost vloženého kapitálu je velmi nízká, podnik v roce 2016 sice vytvořil nové zdroje, ale vzhledem k hodnotě vloženého kapitálu, velmi malé. V úvahu je třeba brát vysokou konkurenci v odvětví. Tabulka 15 a obrázek 8 ukazuje porovnání rentability vlastního kapitálu (ROE) s výnosy ze státních dluhopisů. Ze srovnání je zřejmé, že vložený kapitál nepřináší požadovanou výnosnost.

Tabulka 15: Ukazatele rentability,

(Zdroj: vlastní výpočty)

Ukazatele rentability	2016	2017
Rentabilita vlastního kapitálu	0,01	-0,07
Rentabilita celkového kapitálu	0	-0,06
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	0,01	-0,07
Rentabilita tržeb	0	-0,02
Zisková marže	0	-0,02
Multiplikátor jmění akcionářů	1,17	1,21
ROE	0,59	-7,06
Výnos SD	8	8

V grafu 8 je rovněž vidět propad hospodářského výsledku v roce 2017, kdy byla vytvořena ztráta ve výši 4 753 tis. Kč po zdanění.



Graf 8: Ukazatele rentability, (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 16 vidíme, že všechny **ukazatele aktivity** jsou v normě, vysokou hodnotu vidíme u doby obratu zásob, což je u obchodní firmy logické, je třeba se zaměřit na neobrátkové zásoby (marketingové akce, výprodeje...). Doba obratu pohledávek je nízká, což je následek prodeje za hotové, doba obratu závazků představuje průměrnou splatnost krátkodobých závazků, která se pohybuje v rozmezí od 7 do 60 dnů. V průběhu analyzovaných let nedošlo k žádným výrazným změnám.



Tabulka 16: Ukazatele aktivity, (Zdroj: vlastní výpočty)

Ukazatele aktivity (obratu)		2016	2017
Obrátka aktiv	Tržby/aktiva	2,49	2,45
Obrátka fixních aktiv	Tržby/fixní aktiva	20,06	20,45
Obrátka zásob	Tržby/zásoby	4,54	4,72
Obrátka pohledávek	Tržby/pohledávky	0	0
Obrátka závazků	Tržby/závazky	29,7	22,48

Z tabulky 17 je vidět, že vzhledem k vygenerované ztrátě v roce 2017 klesá účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii je záporný. Z toho plyne, že strategický cíl podniku – maximalizace tržní hodnoty a dlouhodobá udržitelnost není splněn.

Tabulka 17: Ukazatele kapitálového trhu, (Zdroj: vlastní výpočty)

Ukazatele kapitálového trhu		2016	2017
Účetní hodnota akcie	Vlastní jmění/počet akcií	356,88	333,31
Čistý zisk na akcii	Čistý zisk/počet akcií	2,09	-23,53

V tabulce 18 také vidíme hospodaření společnosti ve vztahu k zaměstnancům. I zde se projevila ztráta roku 2017. Přidaná hodnota na pracovníka a produktivita práce vzrostla, přestože tržby byly v roce 2017 nižší, je to důsledek snížení počtu zaměstnanců. Vzrostla také průměrná mzda na pracovníka, jak jsme již uvedli výše, nárůst průměrné mzdy je důsledek navýšení mezd managementu, ne plošné valorizace mezd. Ani v jednom roce nedosáhla průměrná mzda celorepublikového průměru.

Tabulka 18: Vybrané ostatní ukazatele, (Zdroj: vlastní výpočty)

Ostatní ukazatele		2016	2017
Zisk na pracovníka	Čistý zisk/počet pracovníků	5,57	-66,94
Přidaná hodnota na pracovníka	Přidaná hodnota/počet pracovníků	367,64	373,79
Produktivita práce	Tržby/počet pracovníků	2776,93	2807,48
Průměrná mzda pracovníka	Mzdové náklady/12/počet pracovníků	21,42	24,96

Provedenou finanční analýzou společnosti jsme došli k závěru, že společnost v letech 2016 a 2017 nepřinášela pro akcionáře požadovanou výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu dosáhla v roce 2016 velmi nízké hodnoty a v roce 2017 dokonce záporné hodnoty. V obou letech došlo ke snížení tržní hodnoty společnosti. V předchozích letech společnost každoročně generovala účetní i ekonomický zisk. Můžeme tedy soudit, že poslední roky pro společnost nebyly příznivé, jednak z důvodu rostoucí konkurence, nemalý podíl však na tom mělo nové vedení. Změny se nepříznivě projevily také mezi zaměstnanci, prudce se zvýšila fluktuace zaměstnanců maloobchodních prodejen.

Následkem fluktuace byly zvýšené provozní náklady v oblasti mank a škod. Z těchto výsledků vidíme, že změna ve společnosti je nutná. Prvním krokem ke zlepšení situace je převod maloobchodním provozoven do franšízového modelu vybrané společnosti, který je převodním můstkem k dalšímu kroku, a to prodeji části podniku, jemuž se budeme věnovat v dalších kapitolách.

## 6 PROJEKT PŘEVODU NA FRANŠÍZOVÝ MODEL

Od srpna 2016 provozuje společnost maloobchodní prodejnu ve franšízovém modelu pod obchodní značkou „EURONICS“.

### 6.1 Specifikace franšízového modelu

Podstata daného franšízového modelu spočívá v tom, že společnost (franšízant) je provozovatelem maloobchodní jednotky, zajišťuje provoz prodejny, zaměstnává pracovníky v jím pronajatých prostorách. Za svoji činnost inkasuje měsíčně odměnu dle franšízové smlouvy, která je stanovena jako část z vygenerované obchodní marže a dále odměny pro prodejce. Majitelem zásob je franšízor. Výhodou franšízanta je, že nevlastní zásoby, nemá v nich investované prostředky, nepodstupuje tedy riziko ztráty ze zastaralých a neobrátkových zásob. Výnosy realizuje pouze z odměn od franšízora. Franšízant je povinen striktně dodržovat manuál franšízora, nemá možnost ovlivnit výši obchodních marží, nenakupuje zboží, ani neurčuje ceny, veškerou obchodní politiku stanovuje franšízor. Franšízor zajišťuje pro franšízanta informační podporu, pravidelná školení a včas předává informace v souladu se svou obchodní politikou. Hmotnou odpovědnost za zásoby mají podepsánu zaměstnanci franšízanta. Franšízant je povinen měsíčně předkládat franšízorovi přehled hospodaření prodejny ve formě výsledovky. Ve fiskálním roce 2016, kdy byla prodejna nově otevřena, což s sebou neslo jednorázové náklady spojené se zahájením činnosti, bylo franšízové středisko ztrátové. V roce 2017 vygenerovalo zisk. Vzhledem k nepříznivým hospodářským výsledkům let 2016 a 2017 a situaci ve společnosti se jediný akcionář po dohodě s franšízorem rozhodl k datu 1. 5. 2018 převést za stejných podmínek na tento model i ostatní maloobchodní jednotky.

### 6.2 Projekt převodu

K 1. 4. 2018 budou informováni písemně zaměstnanci maloobchodních prodejen společnosti o plánovaných změnách. Pro zaměstnance se změní především způsob komunikace s centrálou společnosti. Co se týče samotného prodeje a obchodní politiky budou zaškoleni zástupci franšízora a budou jednat dle jeho pokynů a manuálu. Hlavní podstatou převodu na uvedený franšízový model je prodej zásob a uplatňování obchodní politiky franšízora. Ostatní provoz prodejen zůstává v režii franšízanta. Během měsíce dubna je nutné provést řádné předávací inventarizace zásob zboží na prodejních za účasti zástupců

franšízora. Všechny maloobchodní prodejny používají pokladní informační systém ECS, ve kterém je vedena analytická evidence tržeb, elektronická evidence tržeb (EET), evidence pohybu zásob zboží a je podkladem pro sestavení inventarizačního soupisu. Data z tohoto systému jsou pomocí převodového můstku převáděna do informačního a účetního systému společnosti, kde probíhá zaúčtování a další související činnosti. Harmonogram plánovaných inventarizací vidíme v tabulce 19.

Tabulka 19: Harmonogram inventarizací,

(Zdroj: vlastní zpracování)

Středisko	Datum inventarizace
210	26. 4. 2018
212	21. 4. 2018
213	28. 4. 2018
216	26. 4. 2018
218	23. 4. 2018
219	27. 4. 2018
223	28. 4. 2018
228	24. 4. 2018
230	24. 4. 2018
233	27. 4. 2018
234	27. 4. 2018
236	30. 4. 2018
240	23. 4. 2018
242	24. 4. 2018
243	30. 4. 2018
244	27. 4. 2018

K 1. 5. 2018 budou zásoby evidované v informačním systému ECS prodány franšízorovi za skladové ceny s možností dodatečné slevy za zastaralé a neobrátkové zásoby na základě provedené inventarizace zásob zboží. K tomuto datu budou vystaveny daňové doklady za jednotlivé prodejny se splatností 31. 8. 2018 dle dohody. Z tabulky 20 vidíme přehled zásob na jednotlivých maloobchodních prodejnách v členění podle sazeb DPH, včetně režimu přenesení daňové povinnosti, recyklačních poplatků (PHE) k datu prodeje, tj. 1. 5. 2018. Z tabulky 20 vidíme, že společnost vlastní k tomuto datu zásoby v hodnotě **35 632 450,13 Kč** bez DPH.

Prodej ovlivní Rozvahu společnosti, aktiva zůstanou ve stejné hodnotě, ale sníží se zásoby o uvedenou částku a zvýší se pohledávky, účtovat budeme na účtech:

- 504/132 (Prodané zboží/Zboží na skladě a v prodejnách) – vyskladnění zásob,
- 311/604 (Pohledávky z obchodních vztahů/Tržby za zboží) – prodej zásob,
- 221/311 (Bankovní účty/ Pohledávky z obchodních vztahů) – úhrada za zásoby.

Jak vidíme z předpisu účtování, dojde k přesunu z účtu 132 na účet 311, úhradou potom na účet 221.

Tabulka 20: Zásoby k prodeji, (Zdroj: vlastní zpracování)

Stř.	DPH 0 %	10%	15%	21%	Přenesení	Zásoby	PHE	Vč. PHE
210	3 642,91	0	2 607,26	2 775 844,35	451 377,50	3 233 472,02	26 374,76	3 259 846,78
212	1 550,00	0	2 270,58	1 891 082,95	195 361,08	2 090 265,61	17 117,76	2 107 383,37
213	499,4	4	6 340,92	2 04 5837,06	199 373,58	2 252 054,96	18 456,76	2 270 511,72
216	500	0	4 231,38	1 089 446,54	24 677,50	1 118 855,42	7 409,61	1 126 265,03
218	50	1	2 884,97	2 093 623,92	145 775,85	2 242 335,74	18 394,58	2 260 730,32
219	3 600,00	2	6 436,08	1 216 558,46	156 073,23	1 382 669,77	9 294,68	1 391 964,45
223	0	0	6 157,09	1 437 981,47	142 551,13	1 586 938,89	13 645,77	1 600 584,66
228	150	5	4 199,00	1 247 107,44	91 069,00	1 342 530,44	10 781,85	1 353 312,29
230	0	4	2 928,54	1 857 896,30	230 001,10	2 090 829,94	15 974,84	2 106 804,78
233	105,15	1,2	6 367,44	3 594 523,47	280 156,92	3 781 154,18	25 135,60	3 806 289,78
234	100	5	3 294,57	1 806 903,14	182 882,80	1 993 185,51	16 439,16	2 009 624,67
236	3 950,00	16	6 258,28	1 969 512,25	175 234,76	2 154 971,29	16 841,68	2 171 812,97
240	3 229,11	3	5 016,41	1 605 706,32	212 850,27	1 826 805,15	14 377,85	1 841 183,00
242	0	4	4 048,70	1 527 850,61	153 532,67	1 697 241,68	11 989,91	1 709 231,59
243	3 716,63	1	6 918,11	1 790 120,45	265 793,41	2 066 549,60	15 871,42	2 082 421,02
244	50	1	6 325,02	4 041 825,48	724 388,43	4 772 589,93	33 695,71	4 806 285,64
<b>Celkem</b>	<b>21 143,20</b>	<b>47,2</b>	<b>76 284,35</b>	<b>31 991 820,21</b>	<b>3 631 099,23</b>	<b>35 632 450,13</b>	<b>271801,94</b>	<b>35 904 252,07</b>

### 6.3 Finanční a daňový dopad převodu na společnost

Prodej zásob zboží bude mít velký daňový a finanční dopad na společnost. Jak jsme uvedli výše, společnost prodává zásoby zboží v hodnotě 35,6 mil. Kč.

Tabulka 21: Zásoby k prodeji vč. DPH, (Zdroj: vlastní zpracování)

Stř.	DPH 10 %	Daň	DPH 15 %	Daň	DPH 21 %	Daň	Daň celkem	Celkem
210	0	0	2 607,26	391,09	2 775 844,35	582 927,31	583 318,40	3 848 569,58
212	0	0	2 270,58	340,59	1 891 082,95	397 127,42	397 468,01	2 508 396,44
213	4	0,4	6 340,92	951,14	2 045 837,06	429 625,78	430 577,32	2 704 897,12
216	0	0	4 231,38	634,71	1 089 446,54	228 783,77	229 418,48	1 357 233,31
218	1	0,1	2 884,97	432,75	2 093 623,92	439 661,02	440 093,87	2 704 629,12
219	2	0,2	6 436,08	965,41	1 216 558,46	255 477,28	256 442,89	1 650 327,31
223	0	0	6 157,09	923,56	1 4379 81,47	301 976,11	302 899,67	1 906 297,57
228	5	0,5	4199	629,85	1 247 107,44	261 892,56	262 522,91	1 618 067,46
230	4	0,4	2 928,54	439,28	1 857 896,30	390 158,22	390 597,90	2 500 677,81
233	1,2	0,12	6 367,44	955,12	3 594 523,47	754 849,93	755 805,16	4 546 289,48
234	5	0,5	3 294,57	494,19	1 806 903,14	379 449,66	379 944,34	2 392 956,86
236	16	1,6	6 258,28	938,74	1 969 512,25	413 597,57	414 537,91	2 58 811,58
240	3	0,3	5 016,41	752,46	1 605 706,32	337 198,33	337 951,09	2 182 070,5
242	4	0,4	4048,7	607,31	1 527 850,61	320 848,63	321 456,33	2 033 148,13
243	1	0,1	6 918,11	1037,72	1 790 120,45	375 925,29	376 963,11	2 462 620,09
244	1	0,1	6 325,02	948,75	4 041 825,48	848 783,35	849 732,20	5 662 849,84
Celkem	47,2	4,72	76 284,35	11 442,65	31 991 820,21	6 718 282,24	<b>6 729 729,62</b>	<b>42 668 842,2</b>

Z tabulky 21 vidíme celkový daňový dopad na franšizanta z hlediska DPH. Společnost musí k 25. 6. 2018 odvést DPH ve výši 6 357 814,03 Kč. V průměrných měsících byl odvod DPH ve společnosti cca 1 mil. Kč. Ve finanční analýze jsme uvedli, že společnost nemá problémy s likviditou, protože realizuje tržby za hotovost, platební karty a vybrané produkty splátkových společností. Vzhledem ke skutečnosti, že i nadále musí platit své závazky spojené s provozem prodejen, ale také nabíhající splatné závazky za zásoby nakoupené před převodem a odvody tržeb už budou realizovány od 1. 5. 2018 na účet franšizora, může nastat situace, že společnost nebude mít dostatek prostředků na jejich úhradu. Z hlediska daně z příjmu nebude mít prodej zásob na společnost výrazný vliv, protože současně bude účtovat o nákladech na prodané zboží (účet 504) a výnosech z prodeje zboží (účet 604). Účtovat budeme ve skladových cenách, tudíž dopad na hospodářský výsledek bude nulový. V případě dodatečné slevy z důvodu zastaralých zásob bude daňový dopad z hlediska daně z příjmů záporný, protože tato transakce společnosti vygeneruje ztrátu. Další daně tato transakce neovlivní:

- silniční daň bude společnost i nadále za provozovaná vozidla platit,
- daň z nemovitých věcí za administrativní budovu a skladovou halu bude platit i nadále (jsou tam uskladněny zásoby pro velkoobchodní prodej, které budou postupně také vyprodány),
- daň z příjmu fyzických osob bude za své zaměstnance odvádět i nadále.

Ostatní daně by se společnosti týkaly v případě určitých případů – např. daň z nabytí nemovitých věcí v případě koupě nemovitosti. Spotřební daň společnost neodvádí.

Jak jsme již zmínili, nejen daňový, ale i finanční dopad bude mít prodej zásob na společnost. Týdenní cash-flow činilo dosud v průměru 5 000 tis. Kč týdně, tj. 1 000 tis. Kč denně. Společnost neměla problém s likviditou a placením svých závazků. Přechodem na franšízový model cash flow výrazně klesne. Měsíční odměna franšízanta bude fakturována po skončení kalendářního měsíce se splatností 14 dnů, což přinese výrazný pokles finančních prostředků. Společnost již nebude nakupovat zásoby, ale v přechodném období by mohla mít potíže s likviditou. Průměrná výše krátkodobých závazků z obchodního styku činí 8 500 tis. Kč, průměrný stav peněžních prostředků na bankovních účtech 10 000 tis. Kč. V tabulce 22 vidíme přehled pravidelných měsíčních plateb, které činí 4 205 tis. Kč. Společnost musí uhradit krátkodobé závazky z obchodního styku, které budou splatné v měsících dubnu a květnu. Hodnota těchto závazků činí 8 500 tis. Kč, z toho 6 000 tis. Kč jsou závazky za zboží vůči franšízorovi, kde by bylo vhodné provést zápočet s prodanými zásobami. Musíme počítat s platbami za DPH za měsíce 3, 4 a 5/2018, jejichž odhadovaná výše je v tabulce 22.

Tabulka 22: Potřeba finančních prostředků, (Zdroj: vlastní výpočty)

Pravidelné měsíční platby	Výše v tis. Kč	Závazky splatné do 20. 6. 2018	Výše v tis. Kč
Nájemné	775	Zásoby	8 500
Mzdy	2 500	Pravidelné měsíční platby 4/2019	4 205
Služby	160	Pravidelné měsíční platby 5/2019	4 205
Spotřeba	100	Pravidelné měsíční platby 6/2019	4 205
Energie	50	DPH 3/2019	1 500
Zálohy na energie	620	DPH 4/2019	500
<b>Celkem</b>	<b>4 205</b>	<b>Celkem</b>	<b>23 115</b>
Disponibilní prostředky			10000
Pohledávky splatné			1 000
Potřeba fin. prostředků			<b>12 115</b>

Krátkodobé pohledávky z obchodního styku se pohybují v průměru kolem 2 500 tis. Kč, ovšem předpoklad úhrady je 1 000 tis. Kč, úhrada ostatních pohledávek je nejistá. Společnost bude tedy potřebovat na přechodné období těsně po prodeji zásob 23 115 tis. Kč, k dispozici má 10 000 tis. Kč a předpoklad úhrady krátkodobých pohledávek z obchodního styku 1 000 tis. Kč (z velkoobchodní činnosti), po odpočtu zápočtu ve výši 6 000 tis. Kč bude hradit dalších **6 115 tis. Kč** a dále již zmíněný odvod DPH za 5/2018 ve výši **6 357 tis. Kč** splatných k 25. 6. 2019. První platba odměny franšízanta je předpokládána po 20. 6. 2018. Z výše uvedeného plyne, že společnost nebude schopna ze svých zdrojů závazky uhradit. Musí tedy hledat vhodné řešení, jak přechodné období překonat. U žádných z uvedených závazků není možné prodloužit splatnost. Možností, jak situaci řešit je několik:

- krátkodobý úvěr od peněžního ústavu,
- krátkodobý úvěr od akcionáře,
- krátkodobý úvěr od jiné osoby,
- kontokorentní úvěr u peněžního ústavu,
- dohoda s franšízorem na předčasné úhradě části pohledávek za zásoby zboží.

Účtování měsíčních provizí franšízanta bude na účtech 311/602 (Pohledávky z obchodních vztahů/Tržby z prodeje služeb), úhrada pak na účtech 221/311 (Bankovní účty/Pohledávky z obchodních vztahů).

#### 6.4 Časová analýza

Na realizaci celého projektu je 31 dnů (od 1. 4. do 1. 5. 2018). V tabulce 23 a na obrázku 7 vidíme časovou analýzu převodu na franšízový model. Jednotlivé činnosti na sebe navazují, harmonogram inventarizací jsme uvedli v tabulce 19.



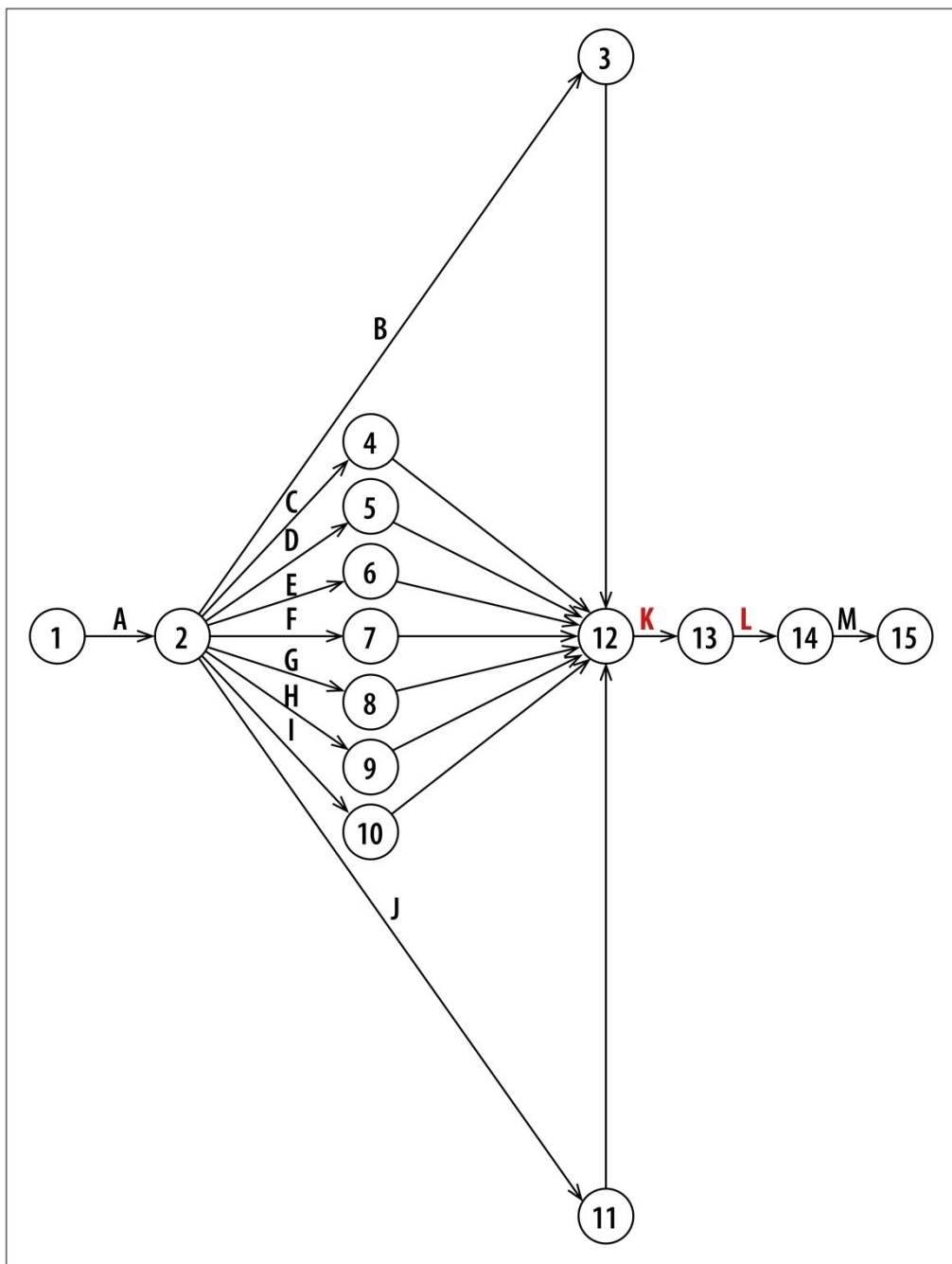
Tabulka 23: Časová analýza, (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Navazující činnost	Doba trvání
<b>A</b> informovanost zaměstnanců	B	2 dny
<b>B</b> provozní záležitosti	C,D,E,F,G,H,I,J	14 dnů
<b>C</b> inventarizace stř. 212	K	2 dny
<b>D</b> inventarizace stř. 218, 240	K	2 dny
<b>E</b> inventarizace stř. 228, 230, 242	K	2 dny
<b>F</b> inventarizace stř. 210, 216	K	2 dny
<b>G</b> inventarizace stř. 219, 233, 234, 244	K	2 dny
<b>H</b> inventarizace stř. 213, 223	K	2 dny
<b>I</b> inventarizace stř. 236, 243	K	2 dny
<b>J</b> označení provozoven	K	14 dnů
<b>K inventurní soupis zásob</b>	L	1 den
<b>L překlopení pokladního systému</b>	M	1 den
<b>M</b> fakturace zásob zboží		1 den

Jako kritické se jeví činnosti:

- K – inventurní soupis zásob k 30. 4. 2018,
- L – překlopení pokladního systému k 30. 4. 2018.

Na obě činnosti je pouze 1 den, v případě, že by se tyto činnosti nezvládly dle časového harmonogramu, nebude projekt časově naplněn. Na všechny ostatní činnosti je časová rezerva. Činnosti B – J mohou být prováděny souběžně. Pod činností B – provozní činnosti se rozumí zajištění provozních záležitostí jako je zajištění nových razítek, nových log, prodejní doby atd. na prodejnách, dále zajištění financování přechodného období.



Obrázek 7: Síťová analýza – projekt franšízový model,

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 6.5 SWOT analýza

V tabulce 24 vidíme SWOT analýzu společnosti po provedeném převodu. Pro společnost to znamená především výhodu v tom, že nebude mít vázaný kapitál v zásobách,

má zajištěné pravidelné vzdělávání a školení prodejců, na druhou stranu se musí přesně řídit manuálem a obchodní politikou franšízora a nemá možnost ovlivnit nákupní ceny, prodejní ceny, potažmo výši obchodní marže.

Tabulka 24: SWOT analýza, (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• široký sortiment výrobků,</li> <li>• stabilní síť maloobchodních prodejen,</li> <li>• dlouhodobá tradice na trhu, know-how,</li> <li>• garance záručního i pozáručního servisu,</li> <li>• rychlý vývoj technologií – nové produkty,</li> <li>• široký okruh způsobu financování,</li> <li>• prodloužené záruky, pojištění CARDIF,</li> <li>• koncepce zavedené značky,</li> <li>• prodej neobrátkových aktiv (zásob).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nemožnost ovlivnit výši obchodní marže,</li> <li>• nemožnost ovlivnit výši nákladů,</li> <li>• na prodané zboží (nákupní ceny),</li> <li>• nemožnost ovlivnit prodejní ceny,</li> <li>• striktní dodržování obchodní politiky franšízora,</li> <li>• vysoké náklady,</li> <li>• rychlý vývoj technologií – neustálá nutnost vzdělávání prodejců,</li> <li>• nemožnost navrácení k původnímu způsobu podnikání,</li> <li>• závislost na franšízorovi.</li> </ul>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nová podnikatelská aktivita,</li> <li>• obchodní značka EURONICS,</li> <li>• nové produkty,</li> <li>• vzdělávání a školení prodejců.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nové akce konkurence,</li> <li>• vstup zahraničního prodejce na trh,</li> <li>• nasycenost trhu.</li> </ul>

## 6.6 Ověření projektu převodu na franšízový model

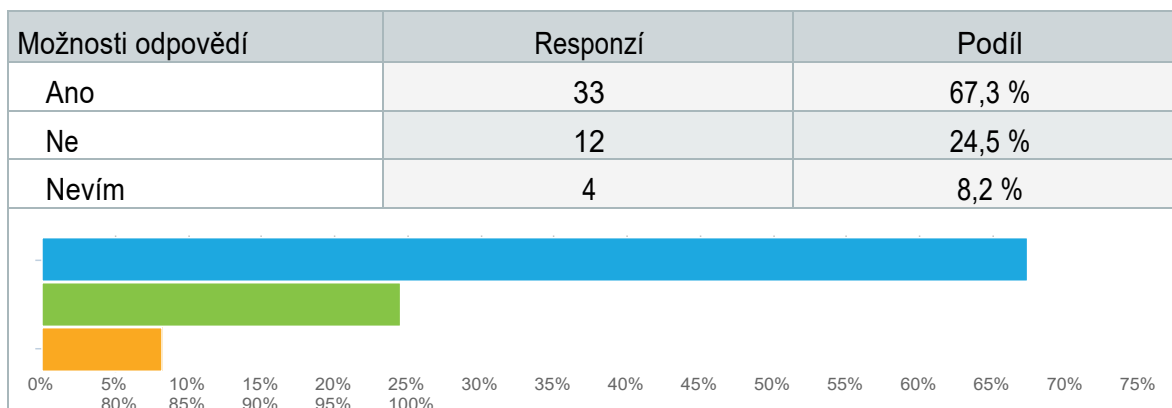
Převod maloobchodních prodejen na franšízový model byl prvním stupněm přeměny společnosti. Platnost franšízové smlouvy byla dodatkem k 1. 5. 2018 rozšířena na všechny maloobchodní prodejny. V průběhu měsíce dubna 2018 byly dle harmonogramu provedeny předávací inventarizace zásob zboží za účasti zástupců franšízora. K 1. 5. 2018 došlo k prodeji zásob franšízorovi dle vypracovaného projektu. Za jednotlivé provozovny byly vystaveny daňové doklady na zásoby s datem uskutečnění zdanitelného plnění 1. 5. 2018. Vzhledem k daňové povinnosti franšízanta k 25. 6. 2018 a předpokládanému nedostatku finančních prostředků byla sjednána splatnost pohledávek za zásoby ve výši 7 046 862,- Kč k 22. 6. 2018. Splatnost ostatních pohledávek byla sjednána k datu

31. 8. 2018. Franšízor se zavázal předat a následně předal zásoby za úplatu v řádném stavu a nezatajil žádné zásadní informace týkající se zásob zboží. Na základě provedených inventarizací byla identifikována část zastaralých a neobrátkových zásob. Kupující (franšízor) a prodávající (franšízant) se dohodli na slevě ke zboží za tyto nadhodnocené a méně likvidní zásoby ve výši 1 874 475,- Kč bez DPH. Sleva byla poskytnuta formou opravných daňových dokladů (ODD) s datem vystavení 31. 5. 2018, k tomuto datu bylo schváleno i datum uskutečnění zdanitelného plnění (DUZP). Úhrada ODD byla provedena formou vzájemného zápočtu pohledávek a závazků s vystavenými fakturami. Poskytnutá sleva má nepříznivý dopad na HV, náklady na prodané zboží (účet 504) má o hodnotu ODD 1 874 475,- Kč vyšší hodnotu než výnosy z prodeje zboží (účet 604). Z tohoto hlediska tedy transakce pro prodávajícího lukrativní není. Musíme však brát v úvahu i ostatní aspekty jedná se o jednorázovou záležitost, která se nebude opakovat, dále získá akcionář volné prostředky pro zhodnocení v jiném projektu. Od 1. 5. 2018 fungují všechny maloobchodní prodejny ve franšízovém modulu na stejném principu jako první franšízová prodejna. Po skončení každého kalendářního měsíce probíhá vyúčtování a je fakturována měsíční odměna franšízanta dle platné smlouvy. Provoz prodejen (nájem, energie, spotřeba, služby, majetek, zaměstnanci) je v režii franšízanta. Nedostatek finančních prostředků v období bezprostředně po převodu byl vyřešen půjčkou od akcionáře ve výši 6 000 tis. Kč se splatností 10. 9. 2018, tedy po úhradě pohledávek za prodané zásoby.

## 6.7 Dotazník spokojenosti zaměstnanců s franšízovým modelem

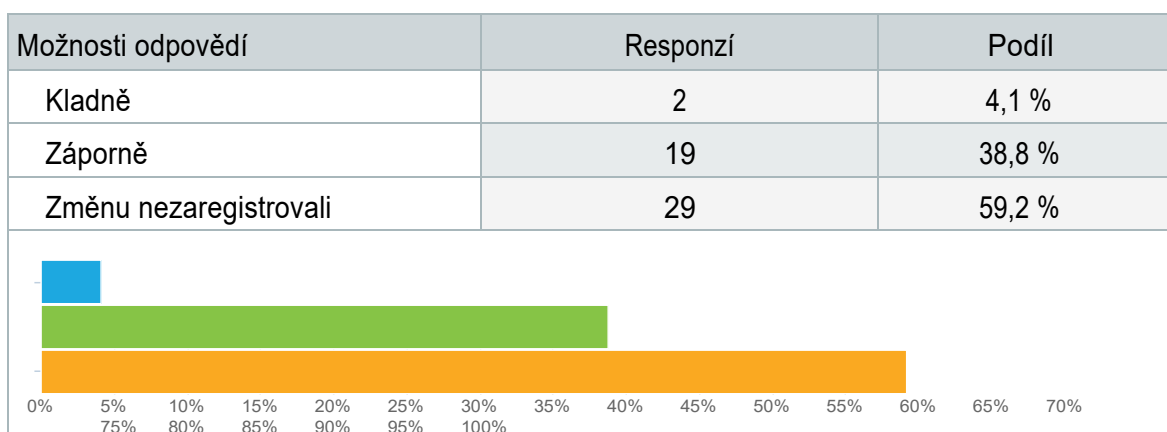
Na základě provedených změn byli zaměstnanci maloobchodních prodejen osloveni formou dotazníku (viz příloha P IV) k vyjádření ke spokojenosti v zaměstnání. Z výsledků dotazovaných vyplynulo, že 67,3 % dotazovaných bylo celkově spokojenější před změnami, jak vidíme z tabulky 25. Většina dotazovaných je sice spokojenější s platovými podmínkami, což může plynout ze skutečnosti, že franšízor je výhradním dovozcem některých značek zboží, dále má vybudovanou širokou maloobchodní síť, vysoké obraty a z toho také plynoucí vyšší obrátové bonusy, čímž se snižují náklady na prodané zboží a generuje se vyšší obchodní marže, má tedy prostor pro vyšší osobní náklady.

Tabulka 25: Spokojenost v zaměstnání před změnami, (Zdroj: survio)



Celková spokojenost, co se týče pracovního prostředí, přístupu vedení k zaměstnancům, způsob komunikace s nimi byla dle názorů dotazovaných respondentů lepší. Franšizant je menší společnost a vedení společnosti a ostatní zaměstnanci centrály měli možná více prostoru pro vzájemnou komunikaci. Můžeme se domnívat, že zde hraje významnou roli dlouhodobá spolupráce a s tím spojené vybudované vzájemné vztahy. Z tabulky 26 můžeme vyčíst spokojenost zákazníků. Výsledky výzkumu ukazují, že většina zákazníků (59,2 %) změnu nezaregistrovala, 38,8 % hodnotí změnu negativně.

Tabulka 26: Spokojenost zákazníků, (Zdroj: survio)



Poslední otázkou byli respondenti dotazováni, zda zvažují změnu zaměstnání. Výsledky odpovědí ukazuje tabulka 27. 53,1 % respondentů změnu nezvažuje, odpovědi ano (24,5 %) a ne (22,4 %) byly téměř vyrovnané. Celkem bylo osloveno 63 respondentů, dotazník byl celkem 64 x zobrazen, dotazník vyplnilo 49 respondentů, 13 respondentů dotazník nevyplnilo. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku je 76,6 %.

Tabulka 27: Změna zaměstnání, (Zdroj: survio)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	12	24,5 %
Ne	26	53,1 %
Nevím	11	22,4 %

A horizontal bar chart illustrating the distribution of responses for the question 'Změna zaměstnání'. The x-axis is labeled with percentages from 0% to 100% in 5% increments. The y-axis lists the response categories: 'Ano' (blue bar), 'Ne' (green bar), and 'Nevím' (orange bar). The bars represent the following values: 'Ano' at 24.5%, 'Ne' at 53.1%, and 'Nevím' at 22.4%.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	12	24,5 %
Ne	26	53,1 %
Nevím	11	22,4 %

Kompletní výsledky dotazníkové průzkumu jsou přílohou P IV práce.

## 7 PROJEKT PRODEJE ČÁSTI PODNIKU

V předchozí části jsme se zabývali převodem maloobchodních prodejen společnosti na franšízový model. Jak jsme uvedli, převod byl bez výrazných problémů realizován, na jednotlivých provozovnách byla implementována obchodní politika franšízora. V průběhu roku 2018 franšízor potvrdil zájem o koupi části podniku, která zahrnuje maloobchodní činnost, a rozhodl se tak rozšířit vlastní maloobchodní síť. Vzhledem k dvěma předešlým neúspěšným rokům a k poklesu tržní hodnoty společnosti začal akcionář tuto alternativu zvažovat. Prodejem by získal prostředky, které by mohl investovat do jiných aktivit a zhodnocovat je. Rozhodl se, že nabídku předběžně přijme. Ne všechny provozovny však odpovídají vizi franšízora, některé jednotky neodpovídají prostorově, v některých případech nevyhovuje lokalita, některé jednotky nejsou rentabilní.

### 7.1 Hospodaření jednotlivých středisek

Franšízor si na základě předběžné dohody vyžádal výsledky hospodaření jednotlivých provozoven za fiskální rok 1. 4. 2017 – 31. 3. 2018. Přehled hospodaření po maloobchodních prodejnách ukazuje tabulka 25. Z tabulky vidíme, že maloobchod jako celek vygeneroval za fiskální rok 2017 zisk ve výši 4 385 tis. Kč. Maloobchodem vygenerovaný zisk však nestačí na úhradu nákladů správních středisek. Ne všechny měsíce a všechny provozovny však byly ziskové, vidíme, jak se hospodaření vyvíjí během jednotlivých kalendářních měsíců, je zřejmé, jak se dá u obchodní společnosti očekávat, že nejdůležitějším obdobím jsou měsíce listopad a prosinec. Na základě výsledků hospodaření se franšízor rozhodl, o které provozovny chce koupit části podniku rozšířit svoji prodejní síť. Z výsledků v tabulce 28 vidíme, že ne všechny prodejny hospodařily ve fiskálním roce 2017 se ziskem. Zájem projevil franšízor o provozovny:

- 213 – Uherský Brod,
- 219 – Jablunkov,
- 233 – Veselí nad Moravou,
- 236 – Frenštát pod Radhoštěm,
- 244 – Uničov,
- 310 – Přerov – GALERIE.

O středisko 210 - Přerov, přestože generovalo zisk, franšízor neprojevil zájem z důvodu provozování jiné pobočky ve městě (310 – GALERIE Přerov). Nerentabilní a nevyhovující provozovny se rozhodl v průběhu fiskálního roku 2018 zavřít.

Tabulka 28: HV jednotlivých maloobchodních středisek, (Zdroj: vlastní zpracování)

MO cel-kem	2017 4	2017 5	2017 6	2017 7	2017 8	2017 9	2017 10	2017 11	2017 12	2017 1	2017 2	2017 3	Kum. 2017
210	-36	62	149	93	89	239	59	145	427	61	-63	58	<b>1 283</b>
212	-15	-14	54	-2	12	51	-24	-94	161	-38	-86	-10	-5
213	10	51	123	21	-68	143	44	131	417	36	-104	86	<b>890</b>
216	-13	-10	11	-3	-8	39	-8	23	146	-4	-30	111	<b>254</b>
218	-73	-35	17	-31	-59	17	-31	-10	180	-45	-105	-187	-362
219	23	18	65	19	32	106	61	79	267	45	-13	37	<b>739</b>
223	-6	1	28	-276	99	27	-132	23	152	-6	-83	-60	-233
228	-29	-45	10	-2	5	48	-5	33	185	-32	-29	36	<b>175</b>
230	-92	15	78	32	46	41	-24	4	211	14	-13	2	<b>314</b>
233	4	33	132	34	25	146	39	72	481	44	-73	-35	<b>902</b>
234	-6	38	83	57	58	104	39	135	321	50	-104	69	<b>844</b>
236	9	-78	40	42	100	149	46	75	365	2	-42	-21	<b>687</b>
240	-36	-54	30	-12	-29	8	-40	-17	137	-14	-70	-33	-130
241	-57	-50	-8	-47	-105	0	-58	2	37	-185	-26	3	-494
242	-43	-22	21	-12	-35	16	2	-65	120	-21	-149	-30	-218
243	-61	-32	6	-44	-38	-2	-78	-105	122	-62	-175	-71	-540
244	-68	-46	27	-15	-86	116	-35	127	450	8	-103	-96	<b>279</b>
Cel-kem	-489	-168	866	-146	38	1 248	-145	558	4 179	-147	-1 268	-141	<b>4 385</b>

Na základě výše uvedených skutečností je nutné stanovit harmonogram zavření nerentabilních provozoven a projekt realizace prodeje části podniku.

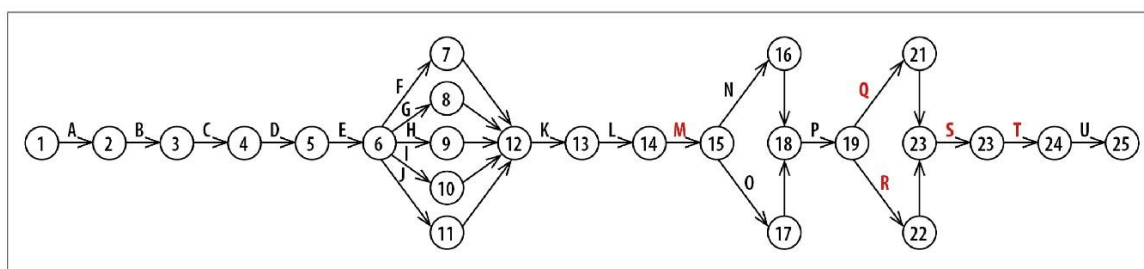
## 7.2 Časová analýza projektu

Termín prodeje části podniku je stanoven k datu 31. 3. 2019. Časovou analýzu projektu vidíme v tabulce 29 a na obrázku 8. Příprava prodeje zahrnuje několik činností, které musíme důsledně naplánovat tak, aby celý proces proběhl bez komplikací a došlo k naplnění cíle tohoto projektu.



Tabulka 29: Časová analýza projektu prodeje, (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Navazující činnost	Doba trvání
A rozhodnutí o prodeji 15. 4. 2018	B	14 dnů
B smlouva o smlouvě budoucí 30. 4. 2018	C	15 dnů
C předložení VH za fiskální rok 2017 15. 5. 2018	D	14 dnů
D rozhodnutí o zavření vybraných prodejen	E	14 dnů
E provozní záležitosti spojené se zavíráním	F,G,H,I,J	300 dnů
F 1. etapa zavírání (216,218,240) 30. 6. 2018	K	14 dnů
G 2. etapa zavírání (242,243) 30. 11. 2018	K	14 dnů
H 3. etapa zavírání (212) 31. 12. 2018	K	14 dnů
I 4. etapa zavírání (210,223,230,234) 31. 1. 2019	K	14 dnů
J 5. etapa zavírání (228) 31. 3. 2019	K	14 dnů
K vyčlenění části podniku, valná hromada 10. 2. 2019	L	1 den
L předání smluvní dokumentace 1. 1. - 20. 1. 2019	M	20 dnů
M informovanost zaměstnanců 20. 2. 2019	N,O	1 den
N informovanost obch. partnerů 25. - 28.2. 2019	P	1 den
O odhlášení provozoven 1. 3. 2019	P	1 den
P stanovení kupní ceny 20. - 25. 3. 2019	Q,R	5 dnů
Q oznámení v OR 25. 3. 2019	S	1 den
R podpis smlouvy 25. 3. 2019	S	1 den
S zápis v OR 31. 3. 2019	T	1 den
T odhlášení zaměstnanců 1. 8. - 4. 2019	U	8 dnů
U úhrada kupní ceny 30. 4. 2018		1 den



Obrázek 8: Síťová analýza – projekt prodeje části podniku, (Zdroj: vlastní zpracování)

K rozhodnutí o prodeji části podniku došlo k 15. 4. 2018. Na základě tohoto rozhodnutí (činnost A) došlo k podpisu smlouvy o smlouvě budoucí (činnost B), předložení HV za fiskální rok 2017 (činnost C), k vyhodnocení nerentabilních poboček a rozhodnutí o jejich zavření (činnost D). Činnost E představuje připravení výpovědních smluv nájmu, energií, telefonních čísel, ostrahy, odpadů, TV a RP poplatků a dalších služeb souvisejících

s provozem jednotlivých provozoven. Na tyto činnosti je v projektu vyhrazen dostatečný časový limit, aby byl zajištěn bezproblémový průběh a měl časovou rezervu. Činnosti F, G, H, I a J představují samotné uzavření jednotlivých poboček, což obnáší převoz zbylých zásob na jiné provozovny, jejich likvidace v případě zastaralosti a nepoužitelnosti, převoz a likvidace nepotřebného a neprodejného majetku, vyklizení provozoven, malování, zaznamenání stavů měřidel (elektroměr, plynoměr, vodoměr) a jejich přepis na vlastníka nebo následného pronajímatele. Na tyto činnosti je v časovém harmonogramu vyhrazeno 30 nebo 31 kalendářních dnů, dle délky kalendářního měsíce. K datu 10. 2. 2019 bude vyčleněna část podniku písemným rozhodnutím statutárního zástupce na valné hromadě (činnost K). Následně připraví franšizant podklady související s provozem poboček, které budou předmětem prodeje, potřebné informace a poskytne smluvní dokumentaci, z nichž práva a povinnosti přejdou prodejem na franšizora (podklady k převodu zaměstnanců, nájemní smlouvy, smlouvy na odběr energií, vodné, stočné, odpady, ostraha, případně další) – termín 20. 1. 2019 (činnost L). K datu 20. 2. 2019 bude franšizant písemně informovat zaměstnance, obchodní partnery a pronajímatele nájemních prostor provozoven o připravovaném prodeji a převodu práv a povinností, tato povinnost plyne ze zákona (činnosti M a N). K 1. 3. 2019 franšizant odhlásí provozovny na živnostenském úřadě (činnost O). Kupní cena bude stanovena nejpozději k datu 25. 3. 2019 (činnost P). K datu 25. 3. 2019 bude objednáno zveřejnění dokladu o prodeji (činnost Q) a dojde k podpisu smlouvy o prodeji části podniku (činnost R). 31. 3. 2019 bude zveřejněn zápis o prodeji části podniku v obchodním rejstříku (činnost S). Nejpozději do 8. 4. 2019 franšizant odhlásí zaměstnance u České správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven (činnost T), po zpracování mezd za 3/2019 budou předány osobní složky zaměstnanců kupujícímu. Do 30. 4. 2019 bude uhrazena kupní cena části závodu (činnost U).

Jako kritické se jeví činnosti:

- M – informovanost zaměstnanců o připravované změně, na tuto činnost je vyhrazen jeden den, 20. 2. 2019,
- Q – objednání zápisu v OR, 25. 3. 2019,
- R – podpis smlouvy o prodeji, 25. 3. 2019,
- S – zápis v OR, 31. 3. 2019,
- T – odhlášení zaměstnanců – do 8 dnů ode dne prodeje.

Tabulka 30: Zavírání poboček,

(Zdroj: vlastní zpracování)

Středisko	Datum zavření
210	31. 1. 2019
212	31. 12. 2018
213	je předmětem prodeje
216	30. 6. 2018
218	30. 6. 2018
219	je předmětem prodeje
223	31. 1. 2019
228	31. 3. 2019
230	31. 1. 2019
233	je předmětem prodeje
234	31. 1. 2019
236	je předmětem prodeje
240	30. 6. 2018
242	30. 11. 2018
243	30. 11. 2018
244	je předmětem prodeje

Zavírání poboček stanovíme s ohledem na výpovědní lhůty nájmu a ostatních služeb jednotlivých provozoven (tabulka 27) a také s ohledem na nejvýnosnější měsíce v roce listopad, prosinec), které mohou přinést ještě přidanou hodnotu pro franšízora i franšízanta. Nejlépe hospodařící provozovny tedy budou uzavřeny k 31. 1. 2019.

### 7.2.1 Vymezení části podniku

Předmětem prodeje bude vymezená část podniku. Vymezenou částí podniku rozumíme maloobchod (po uzavření nerentabilních a nevyhovujících provozoven). Na kupujícího přejdou prodejem všechna práva a povinnosti spojená s maloobchodními jednotkami, tzn. veškerý provoz (zaměstnanci, nájmy, režie, spotřeba, atd.) týkající se provozu, nejen zásoby, jak tomu je u franšízového modulu. Franšízant se zavazuje předat franšízorovi kopie veškeré smluvní dokumentace a informace týkající se vymezené části podniku.

### 7.2.2 Stanovení kupní ceny

Součástí kupní ceny části podniku jsou zásoby, které byly předmětem prodeje při přechodu na franšízový model – 34 029 977,07 Kč po slevě, vč. PHE bez DPH. Zásoby byly fakturovány a proplaceny. Zbývající část podniku bude oceněna samostatně. Franšízant

je povinen předkládat měsíčně výsledky hospodaření za jednotlivé pobočky za fiskální období od 1. 4. 2018 do 31. 3. 2019, které budou podkladem pro stanovení kupní ceny. Na základě dohody bude základem pro stanovení kupní ceny VH za uvedený fiskální rok, tzn. za období franšizového modulu, který bude v případě ztráty dorovnán do výše 500 tis. Kč, dále zůstatková hodnota neodepsaného DHM z provozoven 244 a 310, 25 % pořizovací ceny majetku v operativní evidenci těchto provozoven. DHM ostatních provozoven je již odepsán. Hodnotu majetku vidíme z tabulky 31.

Tabulka 31: Majetek k prodeji, (Zdroj: vlastní zpracování)

Majetek	Pořizovací cena	Oprávky	Zůstatková cena
DHM 244	1 780 404,96	1 004 828,00	775 576,96
DHM 310	4 646 447,07	1 617 163,08	3 029 283,99
DM 244 (25 %)	171 827,67	128 870,75	42 956,92
DM 310 (25 %)	140 590,09	105 442,57	35 147,52
<b>Celkem</b>	<b>6 739 269,79</b>	<b>2 856 304,40</b>	<b>3 882 965,39</b>

V tabulce 32 vidíme výsledky hospodaření jednotlivých středisek za období franšizového modulu v tis. Kč, od kterých se odvíjí prodejní cena části podniku.

Tabulka 32: Výsledky hospodaření,

(Zdroj: vlastní zpracování)

Středisko	VH v tis. Kč
210	-213
212	-207
213	-36
216	-72
218	-178
219	-28
223	-89
228	276
230	56
233	91
234	46
236	207
240	-201
242	18
243	-305
244	83
310	-471

Celkem	-1023
--------	-------

Z tabulek 31 a 32 jsme získali podklad pro stanovení prodejní ceny podniku. Hodnota majetku v prodejní ceně činí 3 883 tis. Kč, hospodářský výsledek za maloobchod – 1023 tis. Kč. Předpokládaný VH za 3/2019 činí 12 tis. Kč, vezmeme-li průměrný VH za nezavřené pobočky v měsíci březnu. Součástí ceny bude také zaplacená kauce na nájemné provozovny 244 ve výši 218 758,- Kč.

Stanovíme tedy cenu podle dohody:

ZC majetku: 3 883 tis. Kč

HV MO: - 1 023 tis. Kč

HV 3/2019: 12 tis. Kč

Kauce 218 tis. Kč

Dorovnání: 1 511 tis. Kč

Předpokládaná prodejní cena části podniku tedy činí **5 612 tis. Kč**.

### 7.2.3 Finanční a daňový dopad prodeje na společnost

Jak jsme uvedli výše, předpokládaná kupní cena části podniku činí 5 612 tis. Kč. Je to částka, která se pozitivně projeví v HV společnosti za fiskální období 1. 4. 2018 – 31. 3. 2019, pro společnost bude znamenat zisk a pokryje ztrátu z hospodaření maloobchodu za uvedené období. Splatnost prodejní ceny části podniku je dle časové analýzy stanovena na 30. 4. 2019. K tomuto datu bude mít akcionář k dispozici volné finanční prostředky, které může lépe zhodnotit v novém podnikatelském záměru. Účtování prodeje části podniku bude k datu 31. 3. 2019 na účty 371/648 (Pohledávky z prodeje obchodního závodu/Ostatní provozní výnosy), úhradu na účty 221/371 (Bankovní účty/Pohledávky z prodeje obchodního závodu). Prodej podniku a části podniku není předmětem DPH, prodávající tedy nebude z hlediska DPH daňově zatížen. Z hlediska daně z příjmu vznikne prodejem daňový závazek ve výši 1 066 tis. Kč, který bude splatný k 30. 9. 2019 (jedná se pouze o daňový dopad z prodeje, není zohledněno další hospodaření podniku). Na tento odvod bude mít společnost dostatek finančních prostředků, které získá prodejem. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost už nebude mít zaměstnance na maloobchodních provozovnách, sníží se také náklady z titulu silniční daně, kdy zaměstnanci maloobchodu hojně využívali soukromá vozidla pro služební cesty zaměstnavatele, a daň z příjmů ze závislé činnosti odváděná za zaměstnance.

Ostatní daně prodej neovlivní:

- silniční daň bude společnost platit nadále za vozidla v majetku,
- daň z nemovitých věcí za administrativní budovu a skladovou halu bude platit i nadále (jsou tam uskladněny zásoby pro velkoobchodní prodej, které budou postupně také vyprodány).

Prodejem části podniku získá akcionář finanční prostředky ve výši 5 612 tis. Kč, což je předběžná kalkulovaná cena. Jedná se však o jednorázový příjem. Prodejem části podniku společnost přichází o důležitý zdroj výnosů a také finančních prostředků, což výrazně ovlivní další cash flow společnosti v budoucnosti.

#### **7.2.4 Ověření projektu prodeje části podniku**

V předchozích kapitolách jsme se věnovali vytvoření projektu prodeje části podniku. V současné době nejsme schopni ověřit realizaci projektu. Prodej byl dle projektu a smlouvy o smlouvě budoucí stanoven na 31. 3. 2019. Už dnes však víme, že k tomuto datu projekt realizován nebude. Realizace projektu je však proveditelná k datu 30. 4. 2019, došlo k časovému posunu o jeden měsíc, což je způsobeno prodlevou v činnosti E ze strany franšízora. Přestože na tuto činnost byla v projektu vymezena dostatečná časová rezerva, nebyly včas zajištěny všechny provozní a administrativní záležitosti spojené s prodejem. Pro franšízanta to znamená, že termíny činností K – U nebudou splněny podle plánovaného projektu a posunou se o jeden kalendářní měsíc a k prodeji dojde až v následujícím fiskálním roce. Ve výsledku hospodaření roku 2018 se projeví pouze první část projektu, prodej zásob. Prodej části podniku ovlivní hospodářský výsledek až ve fiskálním období 1. 4. 2019 – 31. 3. 2020. Pro franšízanta tento posun znamená zajištění organizačních a provozních záležitostí v měsíci dubnu 2019. Byly vypovězeny některé smluvní vztahy. Vzhledem k časovému posunu projektu mohou vypovězené smlouvy negativně ovlivnit provoz samotných prodejů, a to v oblasti likvidace odpadu, ostrahy objektu, telekomunikačních služeb. Ostatní smluvní vztahy přejdou prodejem na franšízora v plném rozsahu (nájemné, dodávky energií, vodné, stočné). Ke změně dojde také v ocenění části podniku v oblasti zůstatkových cen DHM provozoven 244 a 310 a výsledku hospodaření, kde bude kalkulován skutečný HV měsíce března 2019 předpokládaný HV měsíce dubna 2019.

Tabulka 33: Odpisy 4/2019,

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpisy 4/2019	Kč
DHM 244	32317
DHM 310	59115
Celkem	<b>91432</b>

O hodnotu 91 tis. Kč (tabulka 33) se sníží prodejní cena části podniku. Výši HV za 3/2019 zatím neznáme, budeme-li tedy kalkulovat s předpokládanou cenou 12 tis. Kč, dále kalkulovanou předpokládanou výši HV za 4/2019 15 tis. Kč, cena části podniku se změní na **5 506 tis. Kč**, můžeme tedy předpokládat, že hodnota podniku klesne. Konečnou prodejní cenu ověříme až po samotné realizaci projektu. V současné době probíhají přípravné administrativní činnosti směřující k naplnění cíle a implementace tohoto projektu – k prodeji části podniku k 30. 4. 2019.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracování projektu prodeje části podniku společnosti Z-E.M.O.S. trading a. s. Přestože má společnost dlouholetou tradici na trhu, bohaté zkušenosti v oboru, vysoký vlastní kapitál a vybudovanou širokou síť maloobchodních prodejen, v posledních dvou letech neplnila účel, za kterým byla založena, nevytvářela zisk a přidanou hodnotu pro vlastníka, nebyl zhodnocen vložený kapitál, klesala trvalá udržitelnost a tržní hodnota společnosti.

V teoretické části jsme vysvětlili pojem podnikání, jeho účel, formy podnikání, podnikání na základě smluv a přeměny společností. Na základě těchto poznatků jsme v praktické části zkoumali, zda je účel podnikání v analyzované společnosti naplněn.

Na základě dlouhodobého výzkumu ve společnosti, provedené analýzy hospodaření a finanční analýzy ve společnosti jsme došli ke zjištění, že společnost má silnou kapitálovou strukturu, volí konzervativní formu financování, je překapitalizovaná, což společnosti sice zajišťuje finanční stabilitu, ale nepříznivě se odráží na výnosnosti vložených prostředků, ve společnosti jsou vázány prostředky v neobrátkových zásobách a bez zhodnocení na běžných účtech, pro vlastníka neefektivně investovány.

Analýza hospodářských výsledků dvou předchozích účetních období ukázala, že společnost generovala velmi nízký zisk nebo ztrátu. Důvodem je silná konkurence v oboru, nasycenost trhu, který diktuje ceny, ale také změna ve vedení společnosti a špatně nastavená obchodní politika managementu. Zjištěné skutečnosti byly důvodem pro návrh na změnu ve společnosti.

Prvním krokem změny byl převod maloobchodních provozoven na franšízový model vybrané společnosti. Vysvětlili jsme si franšízový modul a následně vypracovali projekt převodu a jeho časovou analýzu, definovali související účetní operace a zhodnotili finanční a daňový dopad na společnost. V závěru této části jsme projekt ověřili. Formou dotazníku byla ověřena spokojenost zaměstnanců po provedené změně.

Na uvedený převod navazuje projekt prodeje části podniku, o který projevil zájem franšízor. Na základě rozhodnutí jediného akcionáře o prodeji byl vypracován projekt prodeje části podniku, časová analýza, vymezeny související účetní operace a zhodnocen finanční a daňový dopad na společnost a přínos pro vlastníka. V současné době projekt nemůžeme ověřit, dle vytvořené časové analýzy k datu 31. 3. 2019 nedošlo k realizaci, víme



však, že v současné době probíhají činnosti vedoucí k jeho realizaci k datu 30. 4. 2019.

Projekt byl vytvořen na základě SWOT analýzy, analýzy hospodaření, finanční analýzy, dlouhodobého výzkumu ve společnosti a znalostech firemního prostředí. Hlavním přínosem pro vlastníka jsou vrácené investované prostředky, které může efektivně zhodnotit v jiných podnikatelských aktivitách.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTUŠKOVÁ, Zuzana. Chci začít podnikat: Právní formy podnikání. In: *Pohoda* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/pravni-formy-podnikani/>

BOHÁČEK, Patrick. Praktické otázky převodu obchodního závodu. In: *Epravo.cz* [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/prakticke-otazky-prevodu-obchodniho-zavodu-107774.html>

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance: responsibility in management*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014. 889 p. ISBN 978-007-8034-763.

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 184 s. ISBN 978-807-5526-618.

ČESKO. Zákon 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník, 2012. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online].2012, částka 33. [cit. 2019-01-26]. Dostupné: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 121/2002 ze dne 12. května 2000 o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů: Zákon autorský, 2000. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online].2002 částka 36, s. 1658-1685. [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=121/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=121/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO. Zákon č. 125/2008 ze dne 16. března 2008 o přeměnách obchodních společností a družstev, 2008. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online].2008 částka 40, s. 1570 - 1629. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=125/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=125/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

*Daňové zákony ...: úplná znění platná k ...*, 1999. Praha: Grada. ISBN 978-802-7107-667.

DĚRGEL, Martin, 2008. Prodej obchodního závodu. In: *Du* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: [https://www.du.cz/33/prodej-obchodniho-zavodu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EmtBL-kb09JEkwYs\\_5mwzk2w9PBWuC7BmQ/](https://www.du.cz/33/prodej-obchodniho-zavodu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EmtBL-kb09JEkwYs_5mwzk2w9PBWuC7BmQ/)

DĚRGEL, Martin, 2008. Převod jmění na společníka. In: *Mzdovapraxe* [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d4434v6386-prevod-jmeni-na-spolecnika/>

DOLEČEK, Marek, 2014. Přeměny obchodních korporací. In: *Businessinfo: legislativa, právo* [online]. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/premeny-obchodnich-korporaci-ppbi-51123.html#!&chapter=1>

*Duševní vlastnictví: příručka osvědčených postupů: 10 praktických doporučení pro lepší integraci duševního vlastnictví do obchodní činnosti*. 1. čes. vyd. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2010. 54 s. ISBN 978-807-2820-849.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012. 173 s. ISBN 978-807-4002-243.

DVOŘÁK, Tomáš. *Přeměny obchodních společností a družstev*. 11. Vyd. Praha: ASPI. Právnícké osoby, 2008. 393 s. ISBN 978-807-3573-768.

EDGER, Chris. *Franchising: how both sides can win*. Faringdon, Oxfordshire: Libri Publishing, 2015, 200 p. ISBN 978-190-9818-606.

EICHLEROVÁ, Kateřina. Nabytí vlastnického práva k obchodnímu závodu. In: *Bulletin-advokacie* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/nabyti-vlastnickeho-prava-k-obchodnimu-zavodu?browser=mobi>

FOTR, Jiří et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu: responsibility in management*. Praha: Grada Publishing, 2017. 318 s. ISBN 978-802-7104-345.

KAČÍREK, Michal, 2018. Vznik a obsah autorského práva: Základní pojmy a instituty. In: *Vilemdanek* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://autorske-pravo.info/vznik-a-ob-sah-autorskeho-prava/>

LENÍČKOVÁ, Tereza, 2014. Tichá společnost - praktický způsob financování podnikání?. In: *Epravo: Články* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ticha-spolecnost-prakticky-zpusob-financovani-podnikani-95792.html>

MAREK, Karel, 2016. Zprostředkování. In: *Bulletin: advokacie* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/zprostredkovani?browser=mobi>

MARTINEK, Michael. *Franchising: Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen*. Heidelberg: R. v. Decker, 1987. 711 p. ISBN 978-376-8534-864.

SACHCHIDA, Nand Yadav, 2018. What is the difference between copyright a copyleft. In: *Quora* [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-copyleft-and-copyright>

STROUHAL, Jiří. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer. Účetnictví (Wolters Kluwer), 2016. 280 s. ISBN 978-807-5522-689.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola, 2013. Fúze kapitálových společností. In: *Du* [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/fuze-kapitalovych-spolecnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsWtI2A-rMSm3MtAIbys5tPpA5B5rrwHw/>

TELEC, Ivo a Pavel TŮMA. *Přehled práva duševního vlastnictví*. 2. vyd. Brno: Doplněk, 2007. 114 s. ISBN 9788072391981.

Zahájení podnikání: Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. [online], 2014.[cit. 2019-01-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz>

*Z-emos.cz* [online]. Přerov, 2018 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <http://z-emos.cz/>

*Živnostenské podnikání*, 2017. Zlín. Studijní podpora. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce JUDr. Kapplová Olga, Ph.D.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČPK	Čistý pracovní kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DILIA	Divadelní, literární, audiovizuální agentura
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DUZP	Datum uskutečnění zdanitelného plnění
EET	Elektronická evidence tržeb
NOZ	Nový občanský zákoník
HV	Hospodářský výsledek
ODD	Opravný daňový doklad
OM	Oběžný majetek
OOA-S	Ochranná organizace autorská
OR	Obchodní rejstřík
OSA	Ochranný svaz autorský
PHE	Recyklační poplatky
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SD	Státní dluhopisy
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Podíl jednotlivých složek na OA a VK .....	47
Graf 2: Změny ve VK .....	48
Graf 3: Podíl jednotlivých složek na VK a CZ .....	49
Graf 4: Vývoj majetkové struktury podniku .....	49
Graf 5: Podíl tržeb.....	51
Graf 6: Vývoj HV .....	53
Graf 7: Vývoj HV po oblastech .....	53
Graf 8: Ukazatele rentability.....	56

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Fúze sloučením.....	31
Obrázek 2: Fúze splynutím .....	31
Obrázek 3: Rozdělení odštěpením se vznikem nových společností .....	33
Obrázek 4: Rozdělení odštěpením sloučením.....	33
Obrázek 5: Kombinace rozdělení odštěpením se vznikem nových společností a sloučením.....	34
Obrázek 6: Převod jmění na společníka .....	35
Obrázek 7: Síťová analýza – projekt franšízový model.....	66
Obrázek 8: Síťová analýza – projekt prodeje části podniku .....	73

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SWOT analýza.....	45
Tabulka 2: Základní údaje .....	45
Tabulka 3: Analýza DHM a DNM .....	46
Tabulka 4: Analýza VK .....	46
Tabulka 5: Vývoj majetkové struktury podniku .....	46
Tabulka 6: Vývoj vlastnické struktury.....	47
Tabulka 7: Změny ve VK .....	48
Tabulka 8: Vývoj tržeb .....	50
Tabulka 9: Vybrané výnosové položky .....	51
Tabulka 10: Vybrané nákladové položky .....	52
Tabulka 11: Vývoj HV .....	52
Tabulka 12: ČPK .....	54
Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti .....	55
Tabulka 14: Ukazatele likvidity.....	55
Tabulka 15: Ukazatele rentability.....	56
Tabulka 16: Ukazatele aktivity .....	57
Tabulka 17: Ukazatele kapitálového trhu .....	57
Tabulka 18: Vybrané ostatní ukazatele.....	57
Tabulka 19: Harmonogram.....	60
Tabulka 20: Zásoby k prodeji .....	61
Tabulka 21: Zásoby k prodeji vč. DPH .....	62
Tabulka 22: Potřeba finančních prostředků .....	63
Tabulka 23: Časová analýza .....	65
Tabulka 24: SWOT analýza.....	67
Tabulka 25: Spokojenost v zaměstnání před změnami.....	69
Tabulka 26: Spokojenost zákazníků .....	69
Tabulka 27: Změna zaměstnání .....	70
Tabulka 28: HV jednotlivých maloobchodních středisek.....	72
Tabulka 29: Časová analýza projektu prodeje .....	73
Tabulka 30: Zavírání poboček, .....	75
Tabulka 31: Majetek k prodeji.....	76
Tabulka 32: Výsledky hospodaření .....	76



---

Tabulka 33: Odpisy 4/2019.....79

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha k 31. 3. 2018

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty k 31. 3. 2018

Příloha P III: Výkaz cash flow k 31. 3. 2018

Příloha P IV: Dotazník „Spokojenost v zaměstnání“

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA K 31. 3. 2018**

 Rozvaha podle Přílohy č. 1  
 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

 Účetní jednotka doručí  
 účetní závěrku současně  
 s doručením daňového přiznání  
 za daň z příjmů

 1 x příslušnému finančnímu  
 úřadu

**ROZVAHA  
 v plném rozsahu**
**ke dni 31.3.2018**  
 ( v celých tisících Kč )

IČ
25362194

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Z - E.M.O.S. trading a.s.

 Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
 a místo podnikání liší-li se od bydliště

 Za Mlýnem 1116/54  
 Přerov  
 750 02

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	94 984	13 602	81 382	84 657
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	21 807	12 061	9 746	10 522
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	281	148	133	97
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	281	148	133	97
B.I.2.1.	Software	7	281	148	133	97
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	21 526	11 913	9 613	10 425
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	9 608	4 838	4 770	5 067
B.II.1.1.	Pozemky	16	21		21	21
B.II.1.2.	Stavby	17	9 587	4 838	4 749	5 046
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	11 918	7 075	4 843	5 358
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	72 282	1 541	70 741	73 087
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	42 268		42 268	46 501
C.I.1.	Materiál	39	25		25	48
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	42 243		42 243	46 453
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43	42 243		42 243	46 453
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.2.	46	16 455	1 541	14 914	14 536
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	16 455	1 541	14 914	14 536
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	3 019	1 541	1 478	1 574
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	13 436		13 436	12 962
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62	10 000		10 000	10 000
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	466		466	208
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 847		1 847	1 907
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	448		448	839
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	675		675	8

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68	-43		-43	-19
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	-43		-43	-19
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	13 602		13 602	12 069
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	1 668		1 668	2 476
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	11 934		11 934	9 593
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	895		895	1 048
D.1.	Náklady příštích období	75	474		474	448
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77	421		421	600

Označení a	PASIVA b	Čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	81 382	84 657
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	67 329	72 089
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	18 760	18 760
A.I.1.	Základní kapitál	81	18 760	18 760
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ažio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ažio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92	4 526	4 532
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93	3 940	3 940
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94	586	592
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.3.	95	48 796	48 374
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	96	48 796	48 374
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	97		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	-4 753	423
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	13 875	12 419
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky Součet C.I. až C.II.	107	13 875	12 419
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	167	190
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	167	190
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	13 708	12 229
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	29	9
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	8 869	7 106
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	4 810	5 114
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 387	1 447
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	765	766
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	985	806
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 688	2 067
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	-15	28

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	178	149
D.1.	Výdaje příštích období	142	178	149
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 30.10.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání maloobchod s elektronikou a elektrospotřebiči	Pozn.:



## PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY K 31. 3. 2018

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
v plném rozsahu**

**ke dni 31.3.2018**  
( v celých tisících Kč )

IČ
25362194

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Z - E.M.O.S. trading a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Za Mlýnem 1116/54  
Přerov  
750 02

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	11 131	10 443
II.	Tržby za prodej zboží	2	188 200	200 604
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	172 792	183 106
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	153 243	163 108
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	3 316	3 675
A. 3.	Služby	6	16 233	16 323
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	29 243	27 027
D. 1.	Mzdové náklady	10	21 267	19 531
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	7 976	7 496
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 254	6 749
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	722	747
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	1 933	1 407
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 959	1 475
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 959	1 475
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-26	-68
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	2 265	1 959
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		52
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 265	1 907
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	3 160	2 005
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		47
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	105	93
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	3 055	1 865
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	-5 532	-539

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39	300	148
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	300	148
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43		
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 394	1 861
K.	Ostatní finanční náklady	47	938	890
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	756	1 119
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	-4 776	580
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	-23	157
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		172
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-23	-15
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	-4 753	423
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	-4 753	423
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	203 290	215 015

Sestaveno dne: 30.10.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání maloobchod s elektronikou a elektrospotřebiči	Pozn.:

Příloha P III: výkaz cash flow k 31. 3. 2018

**Výkaz o peněžních tocích 1.4.2017-31.3.2018**

IČ: 25362194

Rok: 2017

Tisk vybraných záznamů

	Sled.ob- dobí	Min.ob- dobí
<b>VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)</b>		
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	12 050,00	31 163,00
Zisk/ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-4 776,00	580,00
Úpravy o nepeněžní operace	3 256,00	440,00
Odpisy dlouhodobého majetku a pohledávek	3 401,00	1 667,00
Změna stavu opravných položek, rezerv a časového rozlišení	156,00	-1 074,00
Zisk/ztráta z prodeje dlouhodobého majetku	0,00	-5,00
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0,00	0,00
Vyúčtované úroky mimo kapitalizovaných	-300,00	-148,00
<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdan.,změnami prac. kap. a mimoř. pol.</b>	<b>-1 520,00</b>	<b>1 020,00</b>
Změna potřeby pracovního kapitálu	5 359,00	-13 470,00
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-95,00	-11 635,00
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	1 220,00	-616,00
Změna stavu zásob	4 233,00	-1 218,00
Změna stavu ostatních nepeněžních krátkodobých aktiv	0,00	0,00
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mim. položkami</b>	<b>3 839,00</b>	<b>-12 449,00</b>
Zaplacené úroky	0,00	0,00
Přijaté úroky	300,00	148,00
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky za minulá období	0,00	0,00
Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy včetně uhrazené daně	0,00	0,00
Vyplacené přerozdělované dividendy a podíly na zisku	0,00	0,00
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>4 139,00</b>	<b>-12 301,00</b>
Výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku	-2 624,00	-6 863,00
Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	0,00	52,00
Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
Zaplacené kapitalizované úroky		
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-2 624,00</b>	<b>-6 811,00</b>
Změna stavu dlouhodobých závazků	0,00	0,00
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-6,00	0,00
Zvýšení z titulu zvýšení základního kapitálu, rezervního či neděl. fondu pen. vklady	0,00	0,00
Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům a členům		
Peněžní dary a dotace do vlastního kapitálu a další peněžní vklady	0,00	0,00
Úhrada ztráty společnosti		
Přímé výplaty na vrub fondů		
Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0,00	0,00
Jiné změny vlastního kapitálu	-6,00	0,00
Přijaté dividendy a podíly na zisku	0,00	0,00
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-6,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>1 509,00</b>	<b>-19 112,00</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>13 559,00</b>	<b>12 050,00</b>
Konečný stav peněžní prostředků pro kontrolu	13 559,00	12 050,00

**PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK „SPOKOJENOST V ZAMĚSTNÁNÍ“****Spokojenost v  
zaměstnání**

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jak jste spokojen(a) se stávajícím zaměstnáním?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

2. Byl(a) jste spokojenější v zaměstnání před změnami ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Ano

Ne

Nevím

3. Jak dlouho pracujete u společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1 rok a méně

1 - 5 let

více než 5 let

4. Jak jste byl(a) spokojen(a) ve společnosti před převodem na franšízový model?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

5. Jak jste spokojen(a) ve společnosti po převodu na franšízový model?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

6. Jak hodnotíte komunikaci se zaměstnanci centrály společnosti před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

7. Jak hodnotíte spolupráci a komunikaci se zaměstnanci nové centrály (po změně)?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

8. Jak jste byl(a) spokojen(a) s platovými podmínkami před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

9. Jak jste spokojen(a) s platovými podmínkami po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

10. Jak jste byl(a) spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

11. Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

12. Jak jste byl(a) spokojen(a) s pracovním prostředím před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

13. Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

14. Jak podle Vašeho názoru hodnotí zákazníci změnu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Kladně

Záporně

Změnu nezaregistrovali

15. Jaká je podle Vašeho názoru spokojenost zákazníků po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

16. Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k Vám a Vaším potřebám před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

17. Jak jste spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k Vám a Vaším potřebám po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  10

18. Zvažujete v současné době změnu zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Ano

Ne

Nevím

## Spokojenost v zaměstnání











[www.survio.com](http://www.survio.com)



Spokojenost v zaměstnání

## Základní údaje

 Název výzkumu	Spokojenost v zaměstnání
 Autor	Martina Zaoralová
 Jazyk dotazníku	 Čeština
 Veřejná adresa dotazníku	<a href="https://www.surveio.com/survey/d/A0I1P7G2K3U1M9M1H">https://www.surveio.com/survey/d/A0I1P7G2K3U1M9M1H</a>
 První odpověď	02. 02. 2019
 Poslední odpověď	02. 03. 2019
 Doba trvání	29 dnů





## Statistika respondentů

64

Počet návštěv

49

Počet dokončených

0

Počet nedokončených

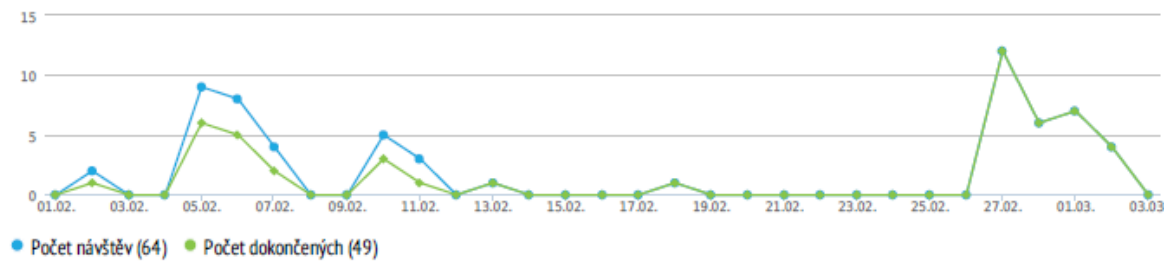
13

Pouze zobrazení

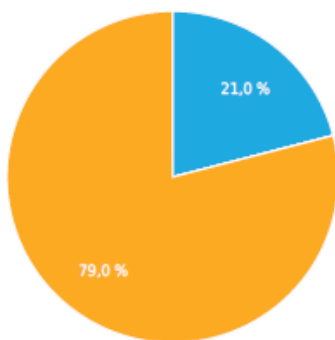
76,6 %

Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

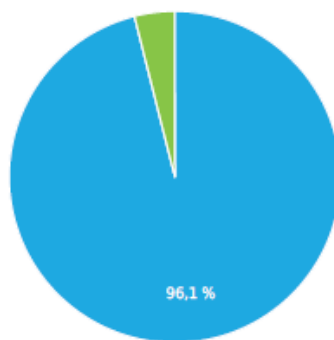
Historie návštěv (02. 02. 2019 – 02. 03. 2019)



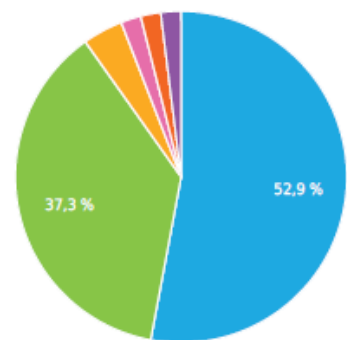
Celkem návštěv



Zdroje návštěv



Čas vyplňování dotazníku





## Spokojenost v zaměstnání

- Pouze zobrazeno (21,0 %)
- Nedokončeno (0 %)
- Dokončeno (79,0 %)

- Přímý odkaz (96,1 %)
- Neznámý zdroj (3,9 %)

- 1-2 min. (52,9 %)
- 2-5 min. (37,3 %)
- 5-10 min. (3,9 %)
- 10-30 min. (2,0 %)
- 30-60 min. (2,0 %)
- >60 min. (2,0 %)



Spokojenost v zaměstnání

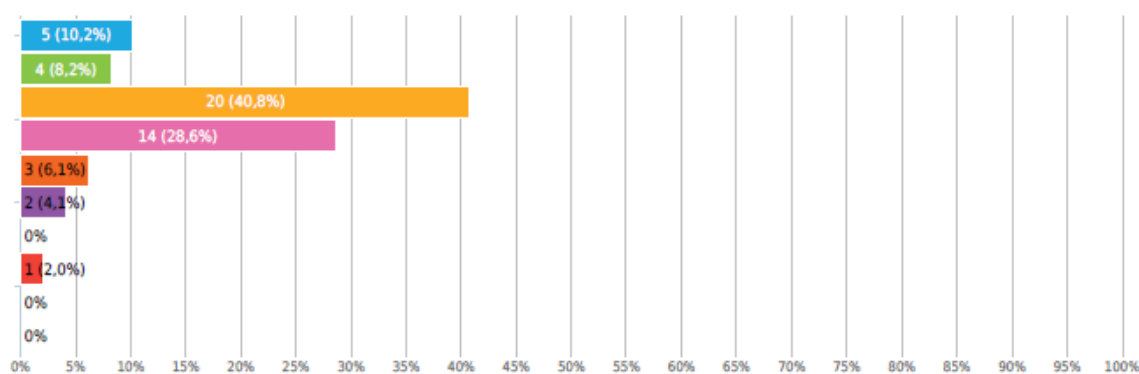
## Výsledky

### 1. Jak jste spokojen(a) se stávajícím zaměstnáním?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7,7/10

Odpověď	Responzí	Podíl
10/10 ★★★★★★★★★★	5	10,2 %
9/10 ★★★★★★★★★☆	4	8,2 %
8/10 ★★★★★★★★★☆	20	40,8 %
7/10 ★★★★★★★★☆☆	14	28,6 %
6/10 ★★★★★★★☆☆☆	3	6,1 %
5/10 ★★★★★★☆☆☆☆	2	4,1 %
4/10 ★★★★★☆☆☆☆☆	0	0 %
3/10 ★★★★★☆☆☆☆☆	1	2,0 %
2/10 ★★☆☆☆☆☆☆☆☆	0	0 %
1/10 ★☆☆☆☆☆☆☆☆☆	0	0 %

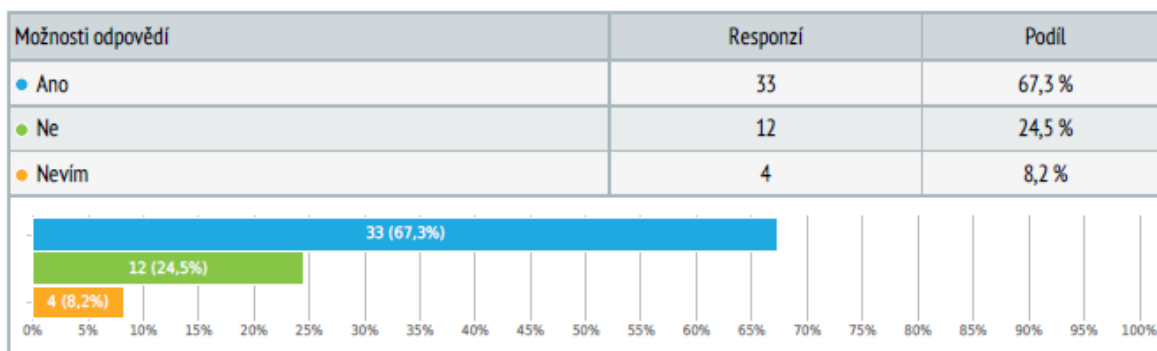




Spokojenost v zaměstnání

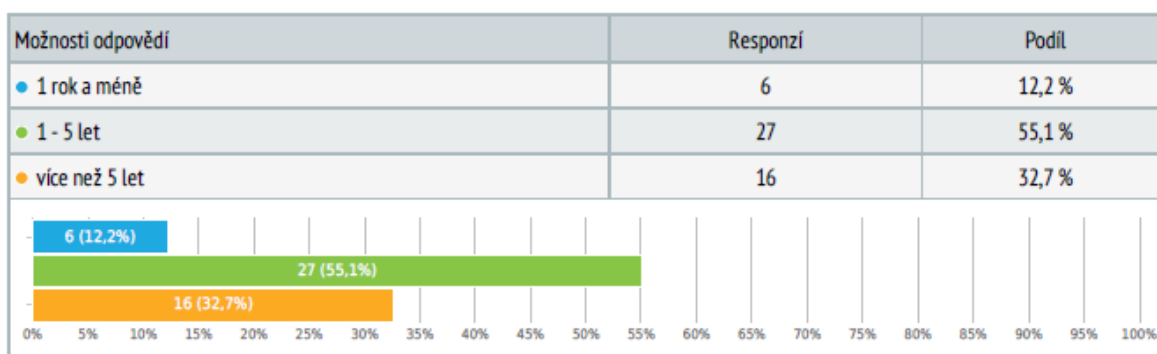
## 2. Byl(a) jste spokojenější v zaměstnání před změnami ve společnosti?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x



## 3. Jak dlouho pracujete u společnosti?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x



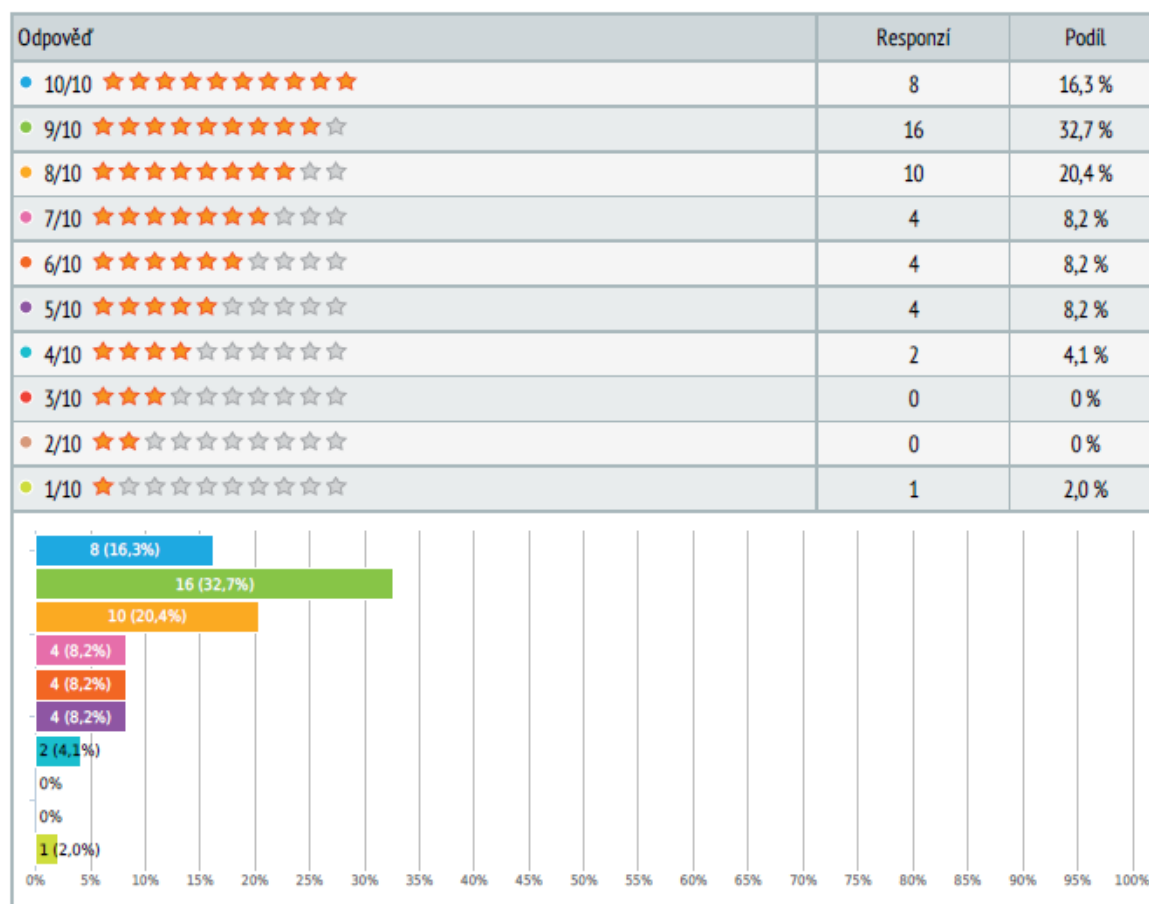


Spokojenost v zaměstnání

#### 4. Jak jste byl(a) spokojen(a) ve společnosti před převodem na franšízový model?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7,9/10



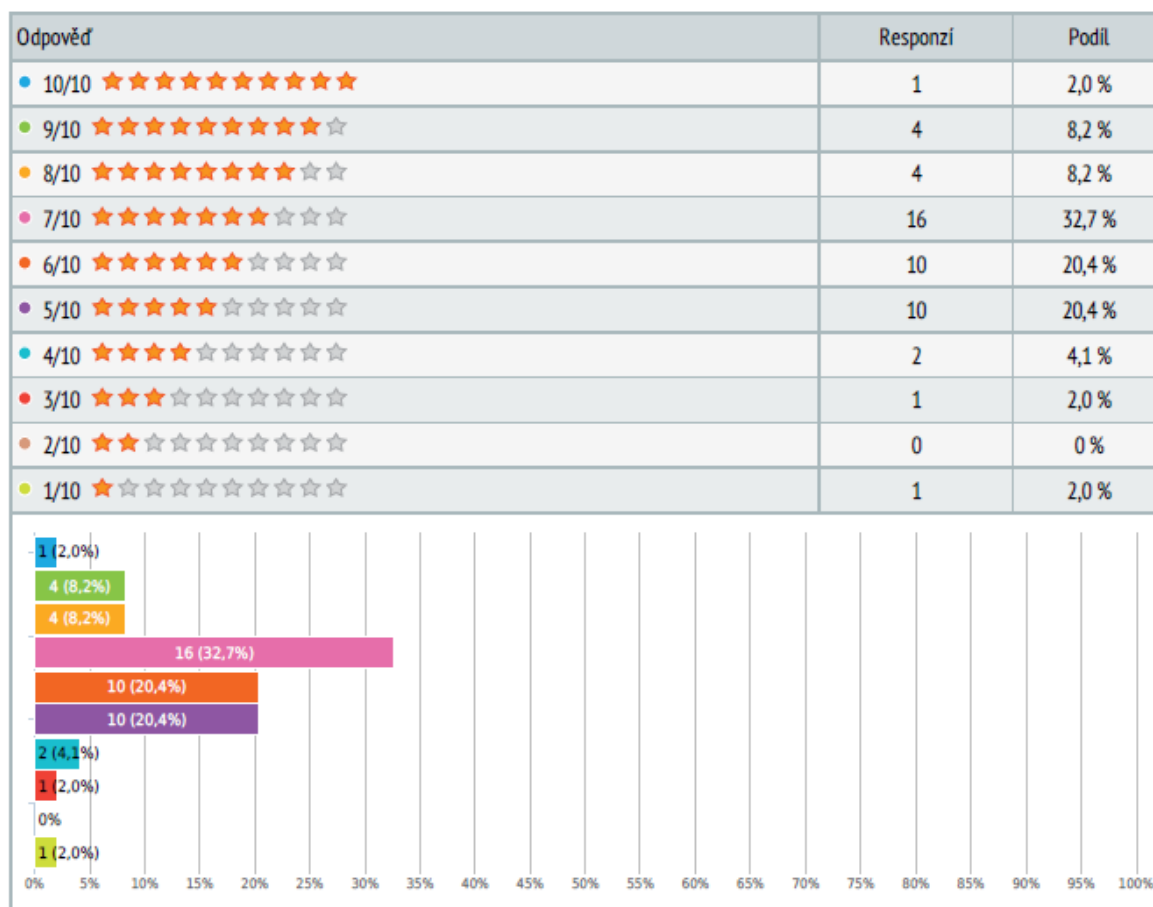


Spokojenost v zaměstnání

## 5. Jak jste spokojen(a) ve společnosti po převodu na franšízový model?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 6,4/10



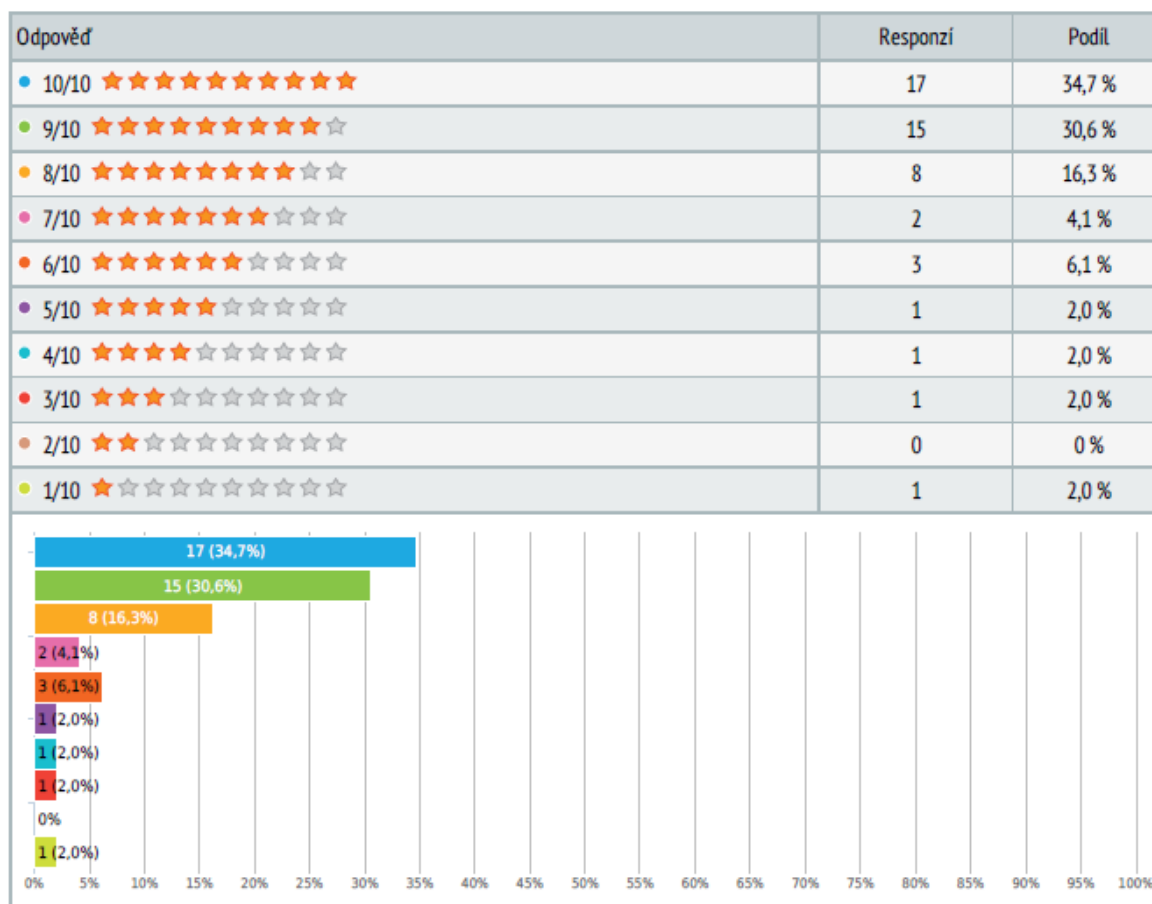


Spokojenost v zaměstnání

## 6. Jak hodnotíte komunikaci se zaměstnanci centrály společnosti před změnou?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 8,5/10



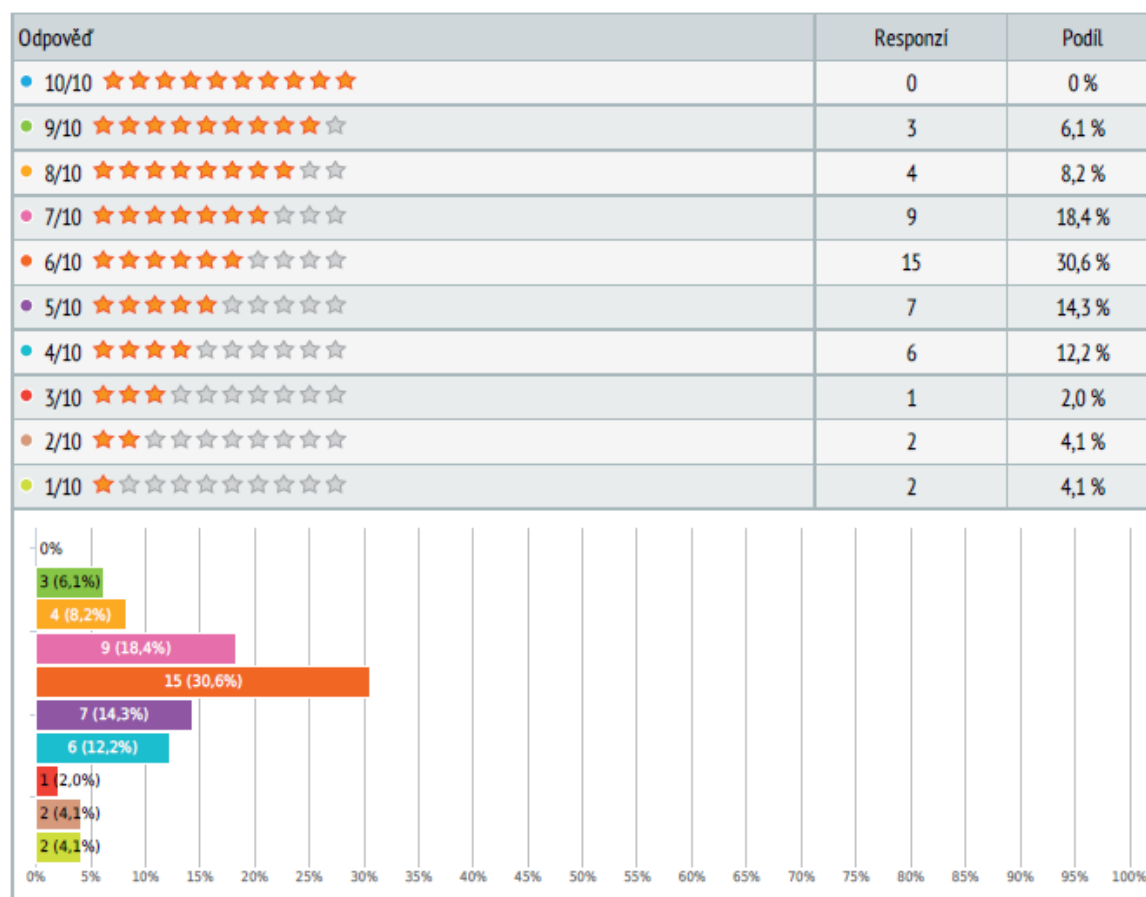


Spokojenost v zaměstnání

## 7. Jak hodnotíte spolupráci a komunikaci se zaměstnanci nové centrály (po změně)?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 5,7/10





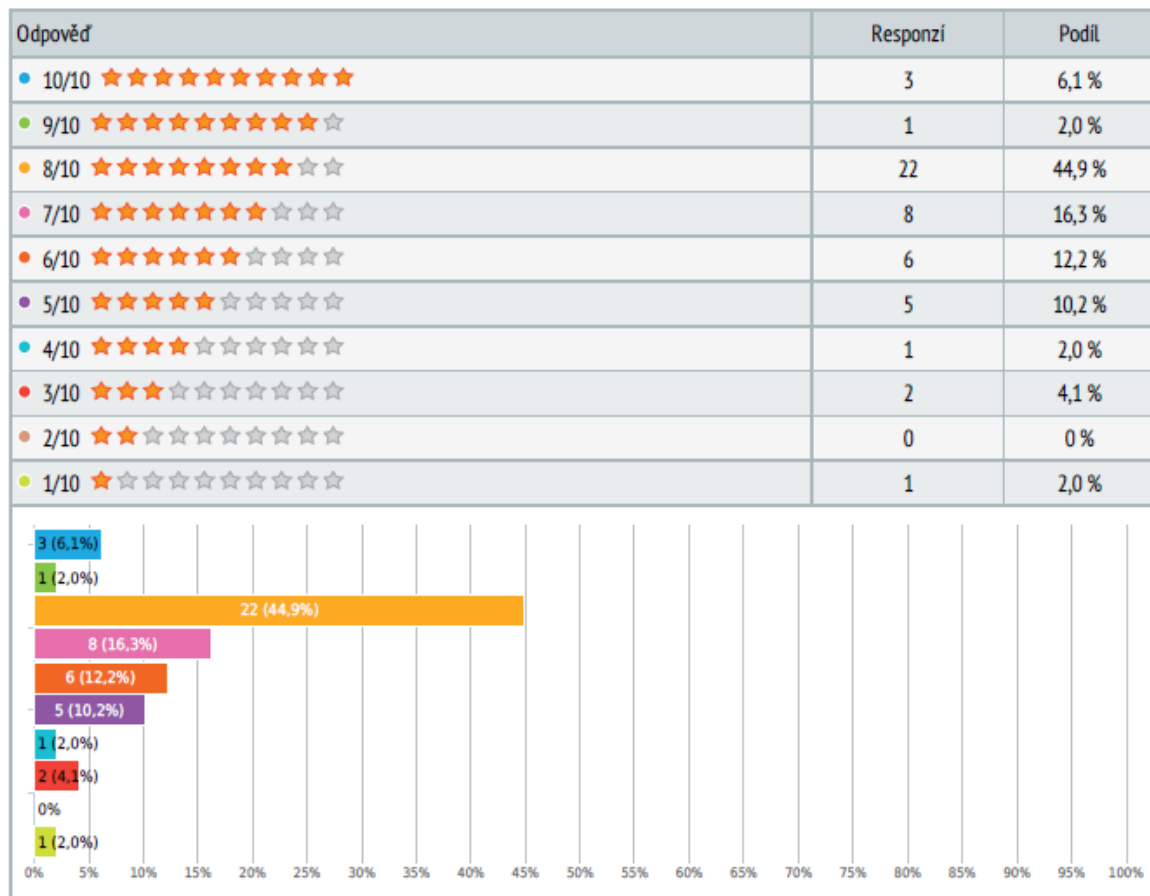


Spokojenost v zaměstnání

## 8. Jak jste byl(a) spokojen(a) s platovými podmínkami před změnou?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7/10



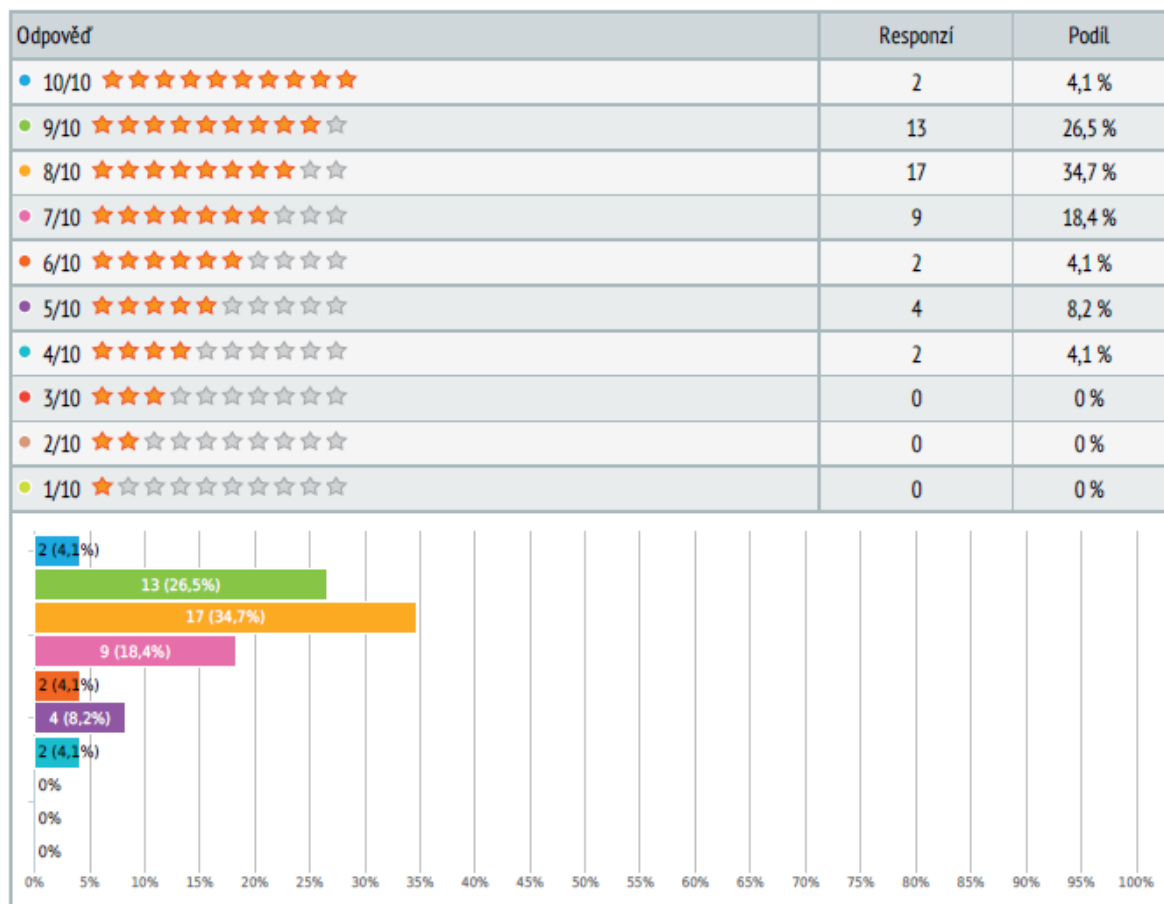


Spokojenost v zaměstnání

## 9. Jak jste spokojen(a) s platovými podmínkami po změně?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7,7/10



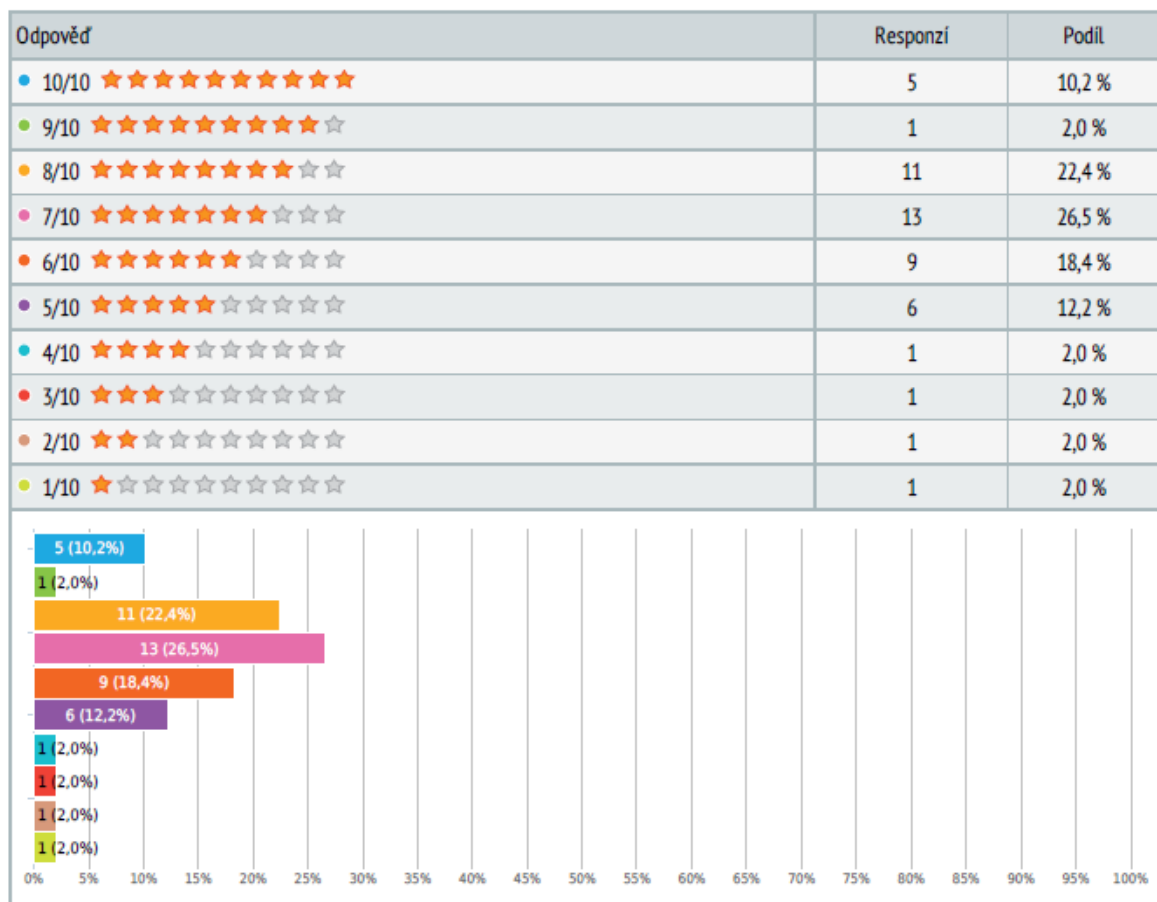


Spokojenost v zaměstnání

## 10. Jak jste byl(a) spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity před změnou?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 6,8/10



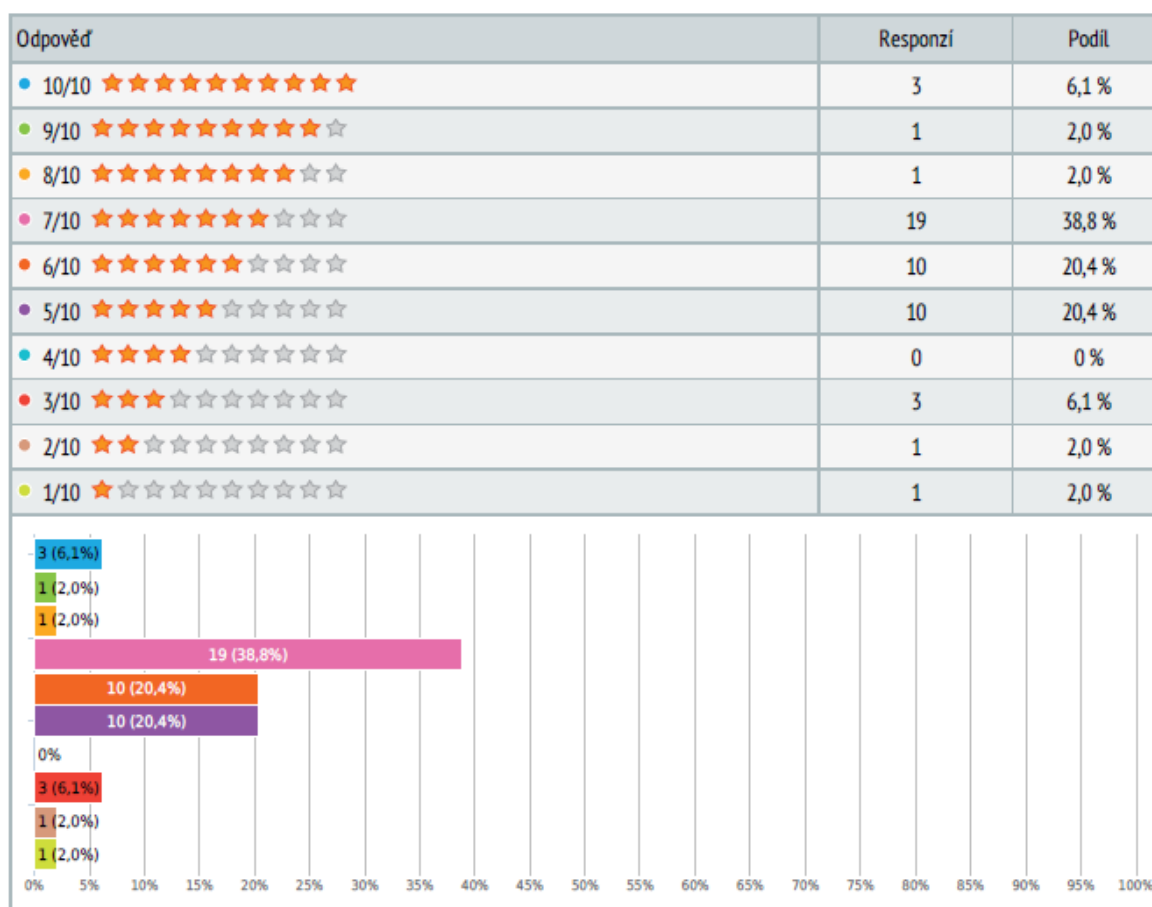


Spokojenost v zaměstnání

## 11. Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity po změně?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 6,2/10



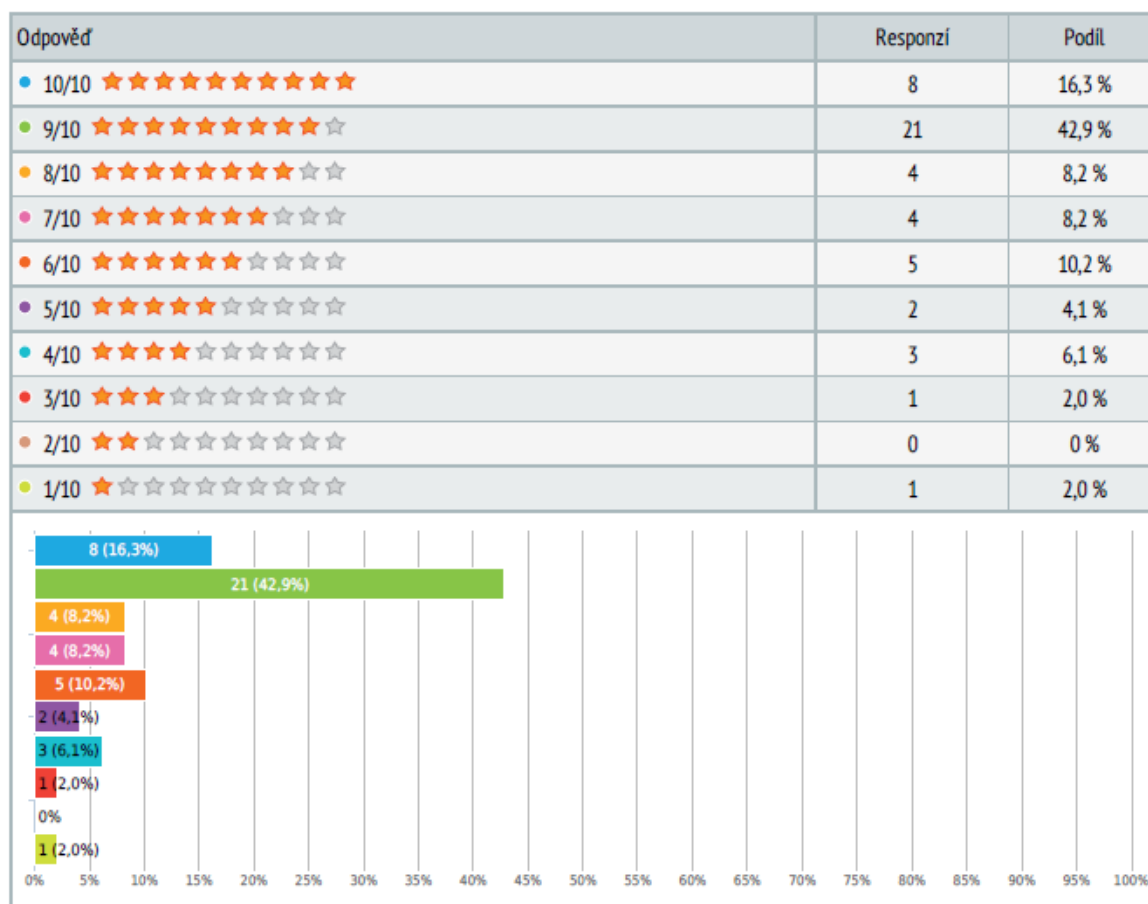


Spokojenost v zaměstnání

## 12. Jak jste byl(a) spokojen(a) s pracovním prostředím před změnou?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7,9/10



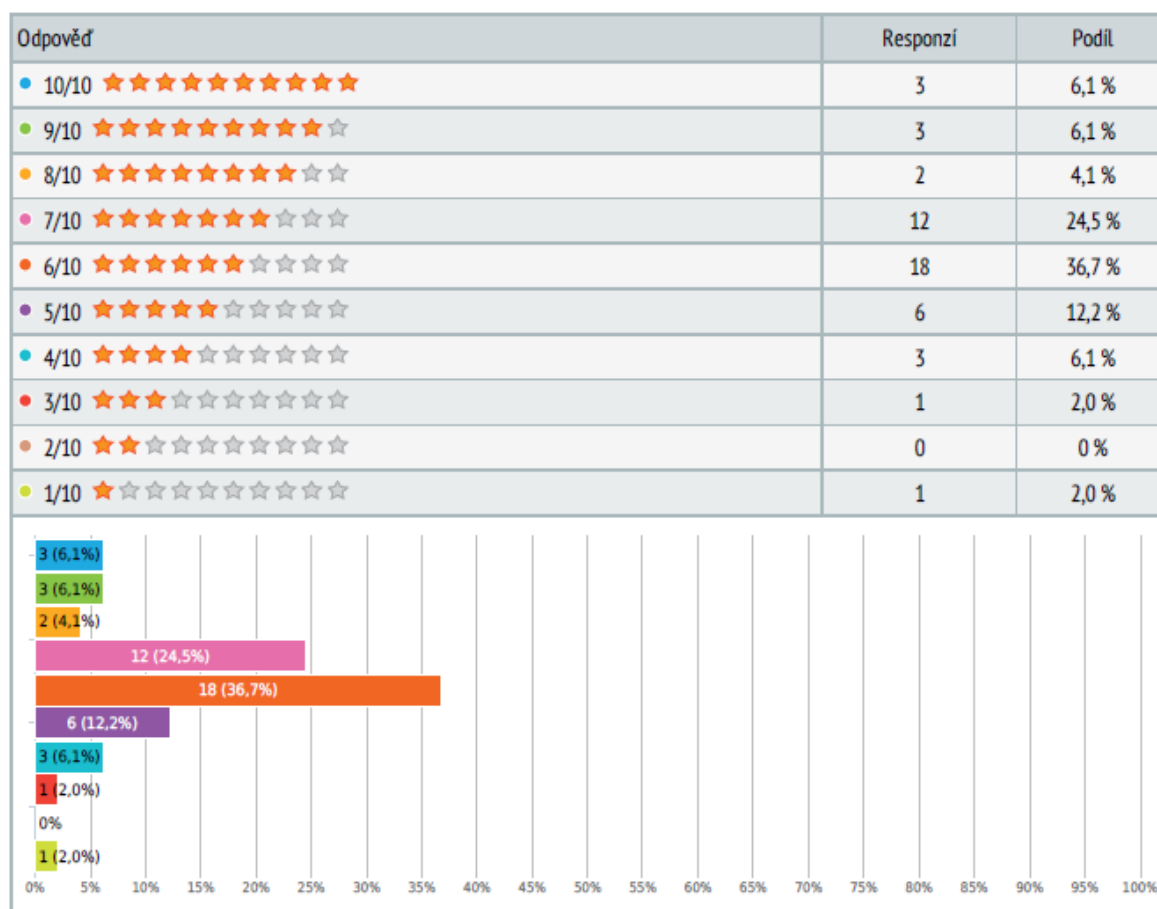


Spokojenost v zaměstnání

### 13. Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím po změně?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 6,4/10

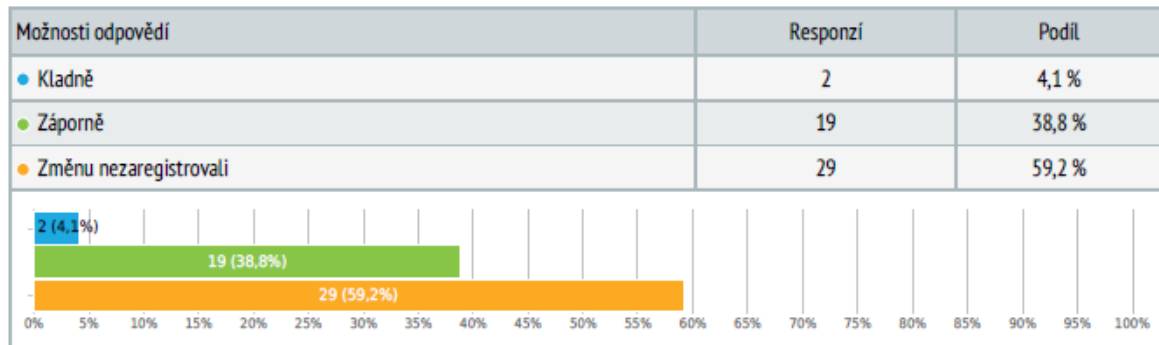




Spokojenost v zaměstnání

## 14. Jak podle Vašeho názoru hodnotí zákazníci změnu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x



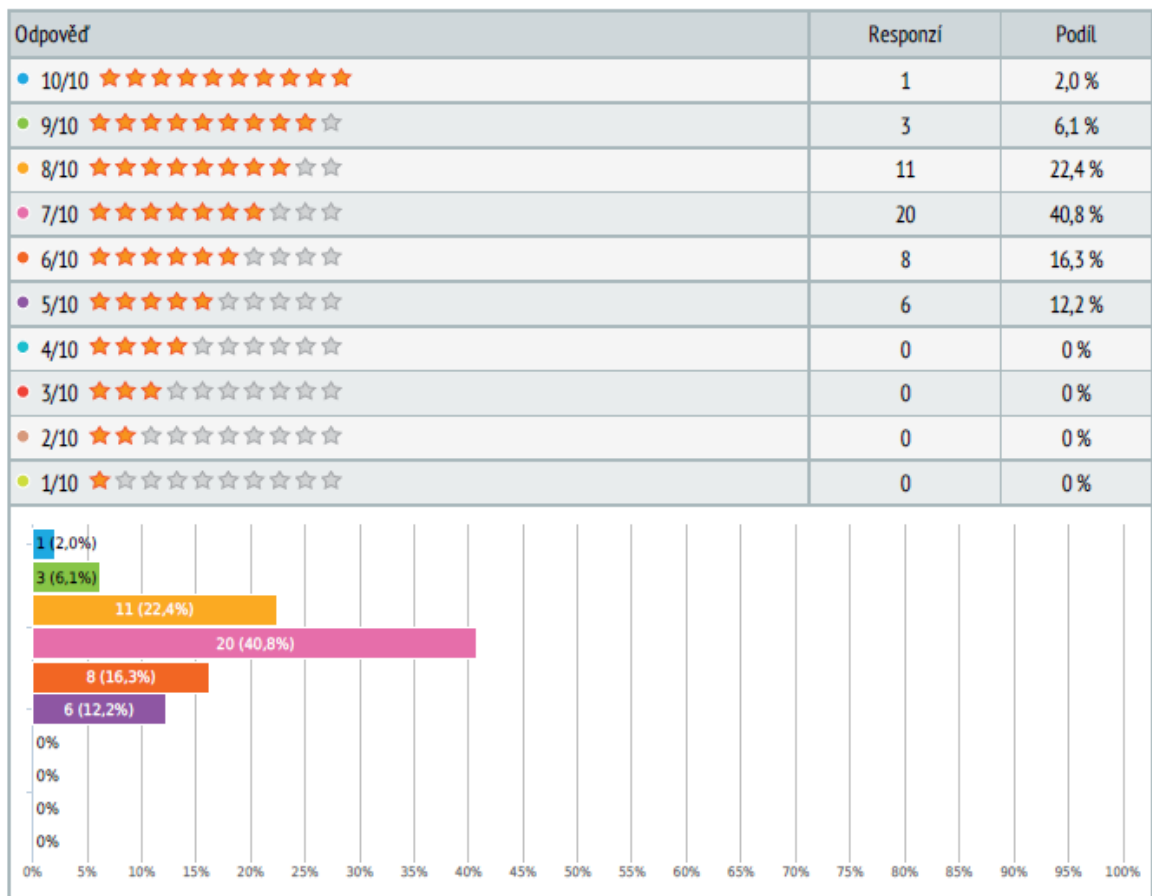


Spokojenost v zaměstnání

## 15. Jaká je podle Vašeho názoru spokojenost zákazníků po změně?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7/10



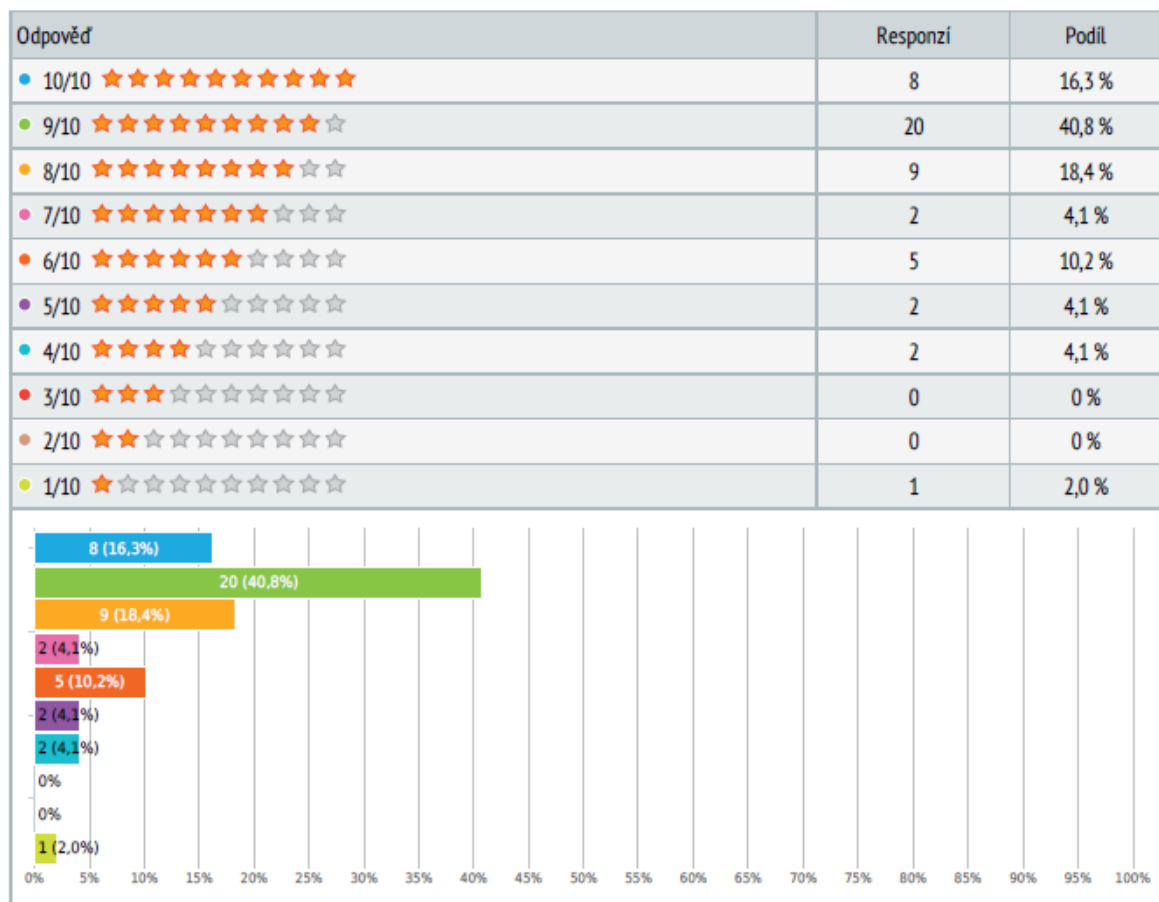




### 16. Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k Vám a Vaším potřebám před změnou?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 8,1/10



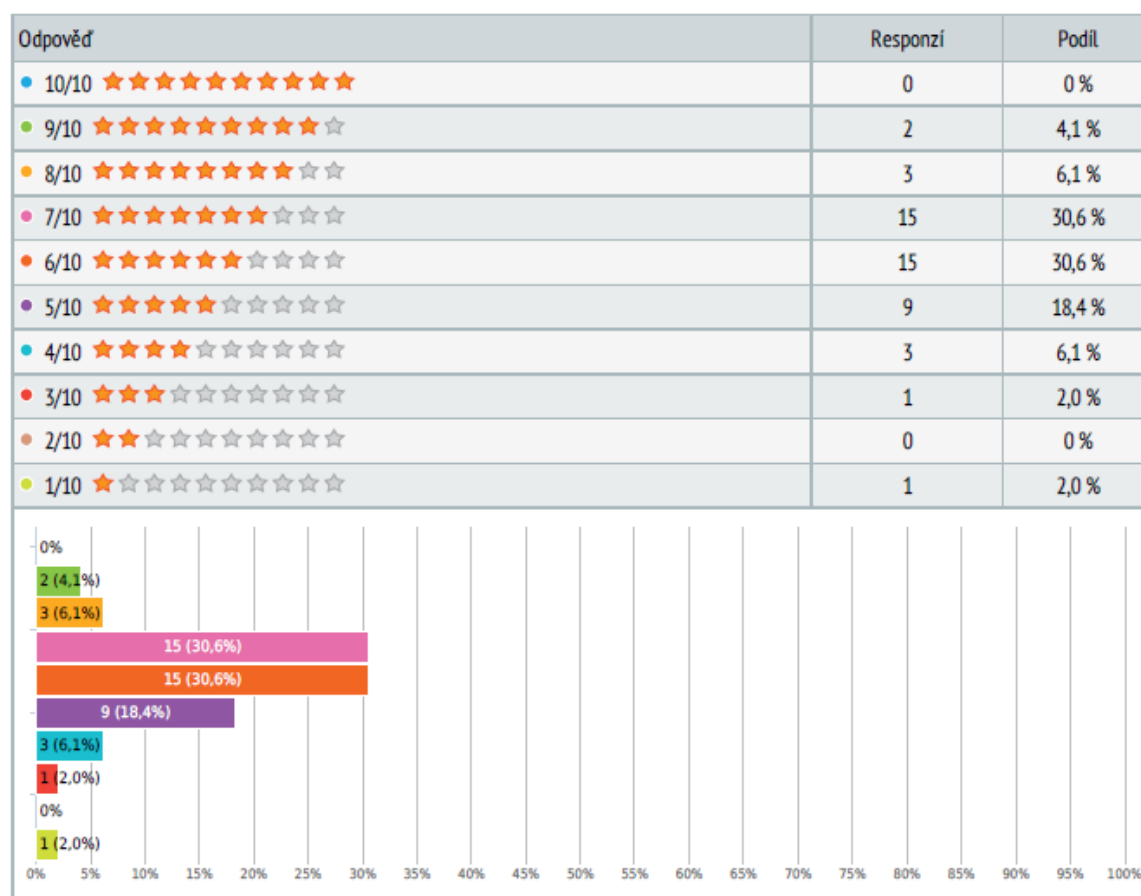


Spokojenost v zaměstnání

## 17. Jak jste spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k Vám a Vaším potřebám po změně?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x

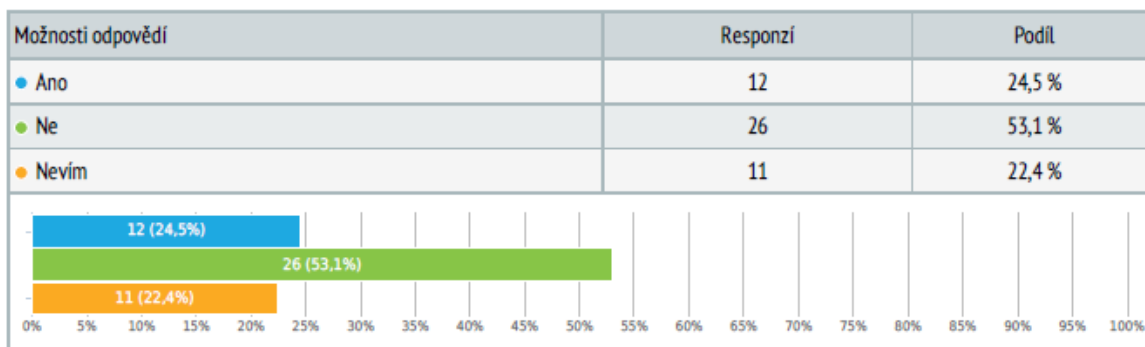
Počet hvězdiček 6,1/10





## 18. Zvažujete v současné době změnu zaměstnání?










Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 49x, nezodpovězeno 0x





Spokojenost v zaměstnání

## Nastavení dotazníku

 Otázek na stránku	Všechny
 Povolit odeslat vícekrát?	✓
 Povolit návrat k předchozím otázkám?	✓
 Zobrazovat čísla otázek?	✓
 Náhodné pořadí otázek?	
 Zobrazit ukazatel postupu?	✓
 Oznámení o vyplnění dotazníku na e-mail?	✓
 Ochrana heslem?	
 IP omezení?	



Spokojenost v zaměs

## Příloha: dotazník

### Spokojenost v zaměstnání

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jak jste spokojen(a) se stávajícím zaměstnáním?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

2. Byl(a) jste spokojenější v zaměstnání před změnami ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano
- Ne
- Nevím

3. Jak dlouho pracujete u společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- 1 rok a méně
- 1 - 5 let
- více než 5 let

4. Jak jste byl(a) spokojen(a) ve společnosti před převodem na franšízový model?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

5. Jak jste spokojen(a) ve společnosti po převodu na franšízový model?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

6. Jak hodnotíte komunikaci se zaměstnanci centrály společnosti před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

7. Jak hodnotíte spolupráci a komunikaci se zaměstnanci nové centrály (po změně)?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10



8. Jak jste byl(a) spokojen(a) s platovými podmínkami před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

9. Jak jste spokojen(a) s platovými podmínkami po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

10. Jak jste byl(a) spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

11. Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

12. Jak jste byl(a) spokojen(a) s pracovním prostředím před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

13. Jak jste spokojen(a) s pracovním prostředím po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

14. Jak podle Vašeho názoru hodnotí zákazníci změnu?

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kladně
- Záporně
- Změnu nezaregistrovali

15. Jaká je podle Vašeho názoru spokojenost zákazníků po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

16. Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k Vám a Vaším potřebám před změnou?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

17. Jak jste spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k Vám a Vaším potřebám po změně?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10



Spokojenost v zaměstnání

### 18. Zvažujete v současné době změnu zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano
- Ne
- Nevím