# Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Manažer obchodu




# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

## Transformace firmy se zaměřením na manažerské a firemní procesy


| | |
|---|---|
| **AUTOR BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:** | Michaela Jirásková |
| **VEDOUCÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:** | Ing. Vladimíra Filipová, Ph.D. |
| **ROK OBHAJOBY:** | 2020 |

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Transformace firmy se zaměřením na manažerské a firemní procesy“ jsem zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Praze dne 20.3.2020

…….……

Podpis

## Poděkování

Děkuji paní Ing. Vladimíře Filipové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné rady, připomínky a celkovou podporu při zpracování této práce.

# Obsah

ÚVOD ..... 6

Teoreticko-metodologická část ..... 8

1. Podnikatelský záměr a podmínky pro převod společnosti ..... 8

1.1 Převod společnosti ..... 8

1.2 Právnická osoba ..... 9

1.3 Živnost ..... 9

1.4 Daňová zatížení na území ČR ..... 10

1.5 Zveřejňovací povinnost ..... 11

1.6 Činnost podniku ..... 12

1.6.1 Firemní strategie ..... 14

1.6.2 ERP systémy ..... 14

1.6.3 Komunikace ..... 17

1.6.4 Informace ..... 18

1.6.5 Ekologické přístupy ..... 19

1.7 Zakladatelský rozpočet ..... 19

1.7.1 Majetek podniku ..... 20

1.7.2 Výkaz zisků a ztrát ..... 21

1.7.3 Cash flow ..... 22

1.8 Financování podniku ..... 23

Praktická část ..... 26

2. Aktivace společnosti ..... 26

2.1 Převod společnosti ..... 26

2.1.1 Převáděná společnost ..... 27

2.1.2 Provozovna ..... 29

2.2 Nabízené služby ..... 31

2.2.1 Síťování informací ..... 33
2.2.2 Kultura firmy ..... 34
2.3 Segmentace trhu ..... 35
2.3.1 Průzkum trhu podniků využívajících ERP systémy ..... 36
2.4 Cenová politika ..... 39
3. Marketingové nástroje ..... 41
3.1 Značka ..... 41
3.1.1 Logo ..... 43
3.1.2 Formy komunikace ..... 44
3.2 Webové stránky ..... 47
3.2.1 Klíčová slova ..... 48
3.2.2 Lidská mysl při vyhledávání ..... 49
4. Závěr ..... 51
Informační zdroje ..... 53

# ÚVOD

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Transformace firmy se zaměřením na manažerské a firemní procesy

*Company transformation focused on management and business processes*

ABSTRAKT:

Příprava převodu společnosti a příprava vstupu na trh v oblasti SAP poradenských služeb a řízení procesů zdrojů podnikového plánování.

*Company transfer preparation and market entry preparation in branch SAP advisory services and management of Enterprise Resource Planning processes.*

KLÍČOVÁ SLOVA:

SAP, poradenství, konzultace, ERP, účetnictví, podnik, plánování, řízení, procesy, management, toky, založení, marketing

PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ:

Předmětem zkoumání je zjištění rozsahu zákonných povinností při převodu právnické osoby na nového společníka a příprava společnosti pro uvedení na trh včetně nalezení vhodné marketingové strategie.

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Cílem bakalářské práce je příprava na převod podniku, na znovu uvedení podniku na trh, definování nabízených služeb, zvolení nejvhodnějšího segmentu trhu a marketingového nástroje nebo marketingového mixu. Z výše uvedeného vyplývají další body zkoumání, kterým se jednotlivé kapitoly věnují. Zjišťují zákonné podmínky pro převod společnosti a také následné povinnosti po převodu společnosti.

Síla podnikatelského plánu je zkoumána dostupnou literaturou, internetovými zdroji a obeznámením se s nabízenými službami u konkurenčních firem.

Nově zapisovaná společnost staví síť služeb na základě praktických zkušeností v ERP (plánování podnikových zdrojů) a ve vedení podvojného účetnictví podnikatelským subjektům,

převážně právnickým osobám. Reportování v odlišných účetních standardech a obhajoba při daňových kontrolách je nedílnou součástí.

Podmínky pro převod společnosti jsou průběžně konzultovány s právním zástupcem ve spolupráci s notářem, u kterého bude převod uskutečněn.

*Teoreticko-metodologická část*

# 1. Podnikatelský záměr a podmínky pro převod společnosti

Při převodu společnosti vyvstává více právních skutečností, které je vhodné znát a na základě těchto informací stanovit nejvhodnější směr. Zároveň je vhodné si uvědomit i další okolnosti týkající se nejen přímého převodu, ale také následného fungování společnosti. Zabývat se budu v této kapitole i konkurenční výhodou, díky které bude firma prezentována a znovu uváděna na trh.

## 1.1 Převod společnosti

Fyzická osoba, která chce být podnikatelem, musí být svéprávná a bezúhonná. Bezúhonnost se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů u občanů České republiky. Živnostenský úřad je oprávněn výpis vyžadovat, nově již v elektronické podobě.

Dle §23a zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů se převodem podniku rozumí postup, při kterém se společnost převádí, dále jen „předávající společnost“, bez toho, aby zanikla. Převod je uskutečněn na jinou společnost, dále jen „přijímající společnost“ tak, že za převedený podnik získá převádějící firma podíl v přijímající společnosti. Nabývací cenou podílu v přijímající společnosti je cena převedeného podniku dle ocenění nepeněžitého vkladu podle zvláštního právního předpisu nebo cena zjištěná. Příjmy nebo výnosy vzniklé u převádějící společnosti se nezahrnují do základu daně. V rozvaze společnost vykazuje daňovou ztrátu, která dosud nebyla uplatněna jako odčitatelná položka od základu daně. Daňovou ztrátu lze uplatnit do pěti zdaňovacích období, které následují bezprostředně po zdaňovacím období, kde byla daňová ztráta vykázána.

Převod společnosti by nebyl platný u poplatníka či přijímající společnosti, která nemá řádné ekonomické důvody jako je restrukturalizace nebo zvyšování efektivity činnosti společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá žádné jiné položky v rozvaze, další ustanovení týkající se pokračování v odpisování, rezerv a dalších položek se nepředpokládá. Důvodem vzniku tohoto ustanovení je zamezení vyhnutí se nebo snížení daňové povinnosti.

Připravení smlouvy o převodu společnosti je doporučeno předat advokátní kanceláři.

## 1.2 Právnická osoba

Živnost může provozovat jak fyzická, tak i právnická osoba, dále jen „podnikatel“, pokud splní podmínky stanovené živnostenským zákonem. K určitým druhům podnikání zákon vyžaduje povolení k provozování živnosti, které se nazývá koncese, anebo jsou vyžadovány jiné odborné způsobilosti. Rozpisy živností jsou podrobněji vypsány v příloze č. 5 zákona č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Právní vymezení převodu podniku je ustanoveno zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů a dále zákonem č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Další zákony, které nás budou zajímat, se budou týkat odvodu pojistného a daní s ohledem na hlavní či vedlejší činnost podnikání.

Následně bude rovněž zřízen bankovní účet.

## 1.3 Živnost

Druhy živností jsou definovány v zákoně č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) a jsou uvedeny v následující skupinách.

### Ohlašovací

- Volné
    - Vyžadovány pouze všeobecné podmínky živnostenského zákona.
- Řemeslné
    - Vyžadovány podmínky v příloze 1, zákona č. 455/1991 Sb., zákona o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).
- Vázané
    - Vyžadovány podmínky v příloze 2, zákona č. 455/1991 Sb., zákona o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

### Koncesované

Vyžadovány podmínky v příloze 3, zákona č. 455/1991 Sb., zákona o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Nový podnikatelský záměr společnosti patří do přílohy č. 2 živnostenského zákona, tedy do živnosti vázané. Předmět podnikání je definován jako Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Jak je uvedeno v živnostenském zákoně, je požadována odborná způsobilost a je stanovena následovně:

a) vysokoškolské vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
b) vyšší odborné vzdělání a 5 let praxe v oboru, nebo
c) střední vzdělání s maturitní zkouškou a 5 let praxe v oboru, nebo
d) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 5 let praxe v oboru.

Provozování živnosti prostřednictvím zástupce, který bude vykazovat potřebnou kvalifikaci není v tomto případě potřeba, neboť odborná kvalifikace bude doložena novým společníkem a jednatelem v jedné osobě s praxí v oboru, která je ze zákona stanovena na dobu minimálně 5 let. V případě vysokoškolského vzdělání je snížena praxe v oboru na 3 roky.

Zakladatelská listina bude sepsána u notáře, tedy právní podmínky budou dodrženy pod odborným vedením. Zakladatelská smlouva musí obsahovat obchodní jméno, sídlo a předmět podnikání. Základní kapitál bude převzat od převádějící společnosti. Michaela Jirásková je osobou starší 18 let a bezúhonnost dokládá.

## 1.4 Daňová zatížení na území ČR

Základní daňová zatížení, která se týkají fyzické i právnické osoby při založení podnikání a dále s ohledem na výši obratu či používání motorových vozidel.

### Přímé daně:

- Daň z příjmů fyzických a právnických osob
    - sazba 15%
- Daň silniční

### Nepřímé daně:

- Daně z přidané hodnoty

- základní sazba 21 %

  Seznam je uveden v příloze č. 3, zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

- první snížená sazba 15 %

  Seznam je uveden v příloze č. 3, zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

- druhá snížená sazba 10 %

  Seznam je uveden v příloze č. 3a, zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Při optimalizaci daňového zatížení některé společnosti sahají po přesunu podnikových procesů, tzv. „offshoring“. V některých státech jsou nabízeny velmi výhodné daňové podmínky, často s nulovou sazbou daně z příjmu. O těchto lokacích hovoříme jako o daňových rájích. Proti těmto praktikám společností byla zřízena jednotka FAFT – „Financial Action Task Force“, která byla zavedena v rámci zemí G7 a zaměřuje se na boj proti terorismu. Zároveň byla přijata EU směrnice „EU Saving Tax Direktive“, u které se očekává mezinárodní spolupráce se zeměmi podléhající jurisdikci EU.

## 1.5 Zveřejňovací povinnost

Zákony dále stanovují společnosti zveřejnit účetní závěrku a její případné ověření auditorem. Součástí těchto povinností může být také návrh na rozdělení zisku, případně vypořádání ztráty, nebo další přidružené dokumentace jako jsou výroční zprávy.

Povinnost zveřejnit mají společnosti, které jsou zapsány ve veřejném rejstříku za různých podmínek stanovených zákonem. Těmito rejstříky rozumíme obchodní rejstřík (evidence podnikatelů – právnických osob a fyzických osob, kde povinnost stanoví zákon), spolkový rejstřík, nadační rejstřík, rejstřík stavů, rejstřík obecně prospěšných společností a rejstřík společenství vlastníků jednotek. V případě převodu společnosti daného rozsahu se budu zajímat především o obchodní rejstřík, který nalezneme na www.justice.cz.

Sbírka listin je součástí veřejného rejstříku, která byla zřízena s principem formální publicity. Elektronizací sbírky dosahují dokumenty dostupnosti pro širokou veřejnost formou internetového přístupu. (Zákon č. 304/2013 Sb., 2020). Listiny před 1.1.1997 v elektronické podobě nenajdeme, avšak můžeme vyžádat opis daného dokumentu u rejstříkového soudu.

Zákon o obchodních korporacích ukládá dále povinnost vložit do sbírky listin i společenskou smlouvu, jestliže došlo ke změně jakékoliv právní skutečnosti. Zveřejňovací povinnost se také

týká bankovních účtů z titulu daně z přidané hodnoty. (ARES, 2019) V souvislosti s novelou zákona o dani z přidané hodnoty z roku 2013 je podnikatel povinen ručit za nespolehlivého plátce. Správce daně zveřejňuje údaje o tom, zda plátce je nebo není spolehlivým plátcem.

*„Nespolehlivým se může plátce DPH stát pouze na základě rozhodnutí správce daně.“ (Finanční správa, 2020)*

## 1.6 Činnost podniku

Mapováním podniku zjistíme situaci, v které se podnik nachází. Cíle není potřeba průběžně zadávat, pokud se společnost dostane do správných samořídících procesů, neboť poté veškeré úkoly vyplývají z běžného fungování tak jako v osobním životě, tedy v přirozeném bytí.

Prvním úkolem je **zavést pracovní postupy** a seznámit s nimi zaměstnance. Druhým úkolem je definovat a **nastavit struktury řízení**. Pokud nenastavíme přesné pracovní postupy, pak zaměstnanci budou mít tendence k ovlivňování postupů a vnášení vlastních zkušeností, které však vedou k zátěži pro společnost a posléze k nekonkurenceschopnosti. Třetím bodem je **návaznost jednotlivých operací** tak, aby vznikl kompaktní celek. Obzvláště ve velkých společnostech v nadnárodním podnikání je problematické tento bod dodržet, neboť jednotlivé úkoly jsou natolik od sebe separované a složité, že zaměstnanci celý proces obsáhnout nemohou. Některé funkcionality bývají přímo zaslepeny a pracovník není schopen prohlédnout celý tok, ani pokud by měl dostatečný rozsah znalostí. Dostávají se tak do oblasti určitého šedého stínu, kdy nejsou zaměstnanci schopni domyslet případné chybné nebo neúplné kroky. Proto je důležité proces ohlídat, zkompletovat jednotlivé dílčí operace a vytvořit fungující celek.

„Celý proces je tak silný jako nejslabší článek v řetězci*“ (Zelený, 2011, s.14).*

Pro snadnější řízení celého procesu firmy nasazují ERP specialisty (Enterprise Resource Planning), pomocí nichž dochází ke koordinaci podniku a kontroly procesů celého řetězce.

Zavedení ERP může trvat i několik let a nejedná se o lehký krok, protože lidé v zavedených procesech vzdorují a pokoušejí se obhájit standardní proces práce. Zákony pro globální trh jsou však nekompromisní a již při sjednocování plošného řízení jednotlivých entit vidíme rozdíly a zbytečné kroky, které byly v jednotlivých sekcích uskutečňovány. Při odbourávání nadbytečných toků můžeme okamžitě sledovat úspory v oblasti všech částí podniku od objednávek až po odeslání faktury. Nastavení plné elektronizace a odbourání papírové formy zrychlí celkový koloběh firmy. Pod každým krokem jednotlivých procesů jsou v mnoha

případech navázány účetní operace, ke kterým jsou přiřazeny účty hlavní knihy. Účtování tedy není prováděno odděleně, jak bylo zvykem u malých společností, ale v návaznosti na jednotlivé procesy, v průběhu časové posloupnosti. Data lze analyzovat okamžitě, v reálném čase, tedy bez časové prodlevy.

Kroky, které vedou k úspěchu na trhu, můžeme také shrnout do čtyř významných sektorů:

- Zákazník
- Inovace
- Procesy
- Finance

**Zákazník** je cílem a smyslem podnikání. Zákazníka musíme poznat, uspokojit jeho potřeby, vytvářet mu podmínky k internetovému nakupování, chápat ho, informovat a zároveň i vzdělávat. **Inovace** v produktech i procesech přidávají nepostradatelnou hodnotu a výsledkem by mělo být lepší uspokojení zákazníka. Staré **procesy** je vhodné nahrazovat novými, případně původní alespoň upravovat a optimalizovat. Všechny výše uvedené sekce je potřeba stále řídit, vyhodnocovat a zlepšovat. **Finance** přicházejí odměnou, avšak i zde musíme sledovat, kde se peníze daří vydělat a kde je naopak můžeme ztratit.

V podniku je vhodné vytvořit morální a psychologickou základnu, aby se zaměstnanci cítili angažovaní a součástí procesů. Příkazové neboli autokratické řízení nevede k dlouhodobé spolupráci.

Ve většině společností můžeme najít tyto problematické body (Milan Zelený, Hledání vlastní cesty):

- Chybějící proaktivita zaměstnanců a schopnost převzít odpovědnost, chybí vnitřní motivace, radost z práce, potřeba učit se novým věcem.
- Nedostatečné vzdělávání vedoucích zaměstnanců.
- Chybějící autorita a lídři ve firmě, nedostatek trenérů a mentorů.
- Zaměstnanci neumějí řešit problémy v rámci týmu, vzájemně se učit a předávat zkušenosti.
- Nedostatečná komunikace.

### 1.6.1 Firemní strategie

Nalézt konkurenční výhodu díky které se firma může uplatnit na trhu, je prvořadý cíl při budování pozice. Trh se průběžně mění, a proto je nutné nezůstat staticky v jednom bodě, ale průběžně reagovat na vnější podněty a hledat konkurenceschopnost v průběhu celé existence firmy.

Prvořadým cílem pro uplatnění na trhu je zaměření se na slabá místa podnikatelských subjektů a vytvoření základních nástrojů jednotlivých firem. Stěžejním prvkem pro budování úspěšné firmy je systém, na které firmy často neberou zřetel a v případě rostoucí společnosti se stává úskalím pro hladký průběh obchodu. Firmy mívají často zavedeny duplicitní pracovní náplně či neefektivní koloběh prací a dokladů. Systém je potřeba zavést do všech, i základních procesů každé společnosti. Firmy se soustředí na výrobní toky, avšak bez systémového přístupu v kontextu s firemními procesy se podnikatel v dnešní době obtížně na trhu prosazuje. Jakmile zaměstnanci pochopí filozofii, zásady a postupy společnosti, jejich práce bude probíhat plynule a tedy efektivněji.

*„Základním předpokladem je změna myšlení. Produktem nesmí být výrobek, ale firma jako systém.“ (Zelený, 2011, s.13),*

Zásadní změna v předmětu podnikání je založena v druhu poskytování služeb. Datové přenosy a vytěžovací softwary nahrazují ruční práce účetních. Manuální vstupy jsou postupně vytěsňovány, případně převáděný do zemí s nižšími náklady na zdroje. Zdroji jsou myšleny nejen výdaje za použité pracovní prostředky, budovy a přidružené služby, ale také přímé mzdové náklady zaměstnanců a externích pracovníků.

Základním pojetím nového směru podnikání je analýza a následná spolupráce, která bude cílit na transformaci finančního managementu, na přeměnu v inteligentní podnik (Saponlinetutorials, 2019). K těmto nově používaným modulům je nutné dosadit odborníky, kteří jednotlivé sekce umí propojit, analyzovat a následně řídit. Inteligentní firma využívá moderní technologie pro vhled do řetězce firmy v reálném čase. Díky těmto novým přístupům k práci s daty může manažer reagovat na rychle se měnící požadavky.

### 1.6.2 ERP systémy

Procesně orientované společnosti lze řídit pomocí ERP koncepce, která je založena na procesech, které pracují s daty. Procesy je nezbytné efektivně nastavit, sledovat a na základě získaných informací společnost řídit a následně se správně a rychle rozhodovat. ERP systém je

složen z více vzájemně propojených aplikací, které ovládají specialisté ve svých úsecích pracovního zařazení. Tyto aplikace jsou integrovanou platformou, která propojuje jednotlivé podnikové toky vně i uvnitř společnosti a je schopna poskytnout celostní, pravdivé a smysluplné výstupy z fungování organizace. (Sodomka a Klčová, 2017)

- V prvním bloku se jedná o MS Windows, MS SQL Server od společnosti Microsoft. Později došlo k akvizici společnosti Navision, kde vzniklo jednotné podnikové řešení spojením starších aplikací pod novou značkou Microsoft Dynamics.
- SAP byl založen v roce 1972 systémovými analytiky, kteří dříve pracovali pro IBM. Jejich cílem bylo vytvořit software, který nabízí zpracování datových procesů v reálném čase. SAP je v současnosti považován za špičku mezi aplikačními softwary na zpracování dat. V pojmenování nabízených produktových řad najdeme více zástupných balíčků modulů. Nejznámější jsou SAP R/3, mySAP.com, SAP ERP, SAP All-in-One. Postupně se však moduly vnořovaly do nových bloků, a tedy se postupně přetvářejí, a ačkoliv je například jádro aplikačního modelu SAP Business Suite, jsou moduly nazývané SAP ERP založené na dřívější řadě SAP R/3.
- Aplikace od spolčenosti Oracle jsou směřovány především na oblast plánování a řízení výroby. Oracle E-Business Suite je řazen mezi jedny z nejlepších ERP systému současnosti.
- PeopleSoft Enterprise se zaměřuje především na lidské zdroje, dodavatele a zákazníky.
- Mezi další významné ERP systémy patří Infor ERP Visual, Infor ERP SyteLine, Infor ERP Xpert, Infor Open SOA, Helios, OBRA G2-G4, ALTUS VARIO, K2 a v neposlední řadě také významným hráčem je společnost Sage Group, která se již prosazuje i na českém trhu.

Do rukou účetních a dalších specialistů je přenesena odpovědnost za vkládání správných dat, avšak s omezenou variabilitou. Každý ERP balíček má v sobě několik modulů, na které jsou zaměstnanci proškoleni. Vkládají jednotlivé položky a tím naplňují daty celý řetězec v rámci všech procesů, které ve firmě probíhají. Pokud je společnost rozsáhlejší, pak ani v návaznosti na jeden modul není zaměstnanec proškolen plně. Je vytrénován pouze na určitou část, která je pro jeho náplň práce nezbytná. Pro jasnější představu si níže uvedeme obvyklé složení modulů v SAP ERP systému.

## SAP ERP moduly:

- FI (Financial Accounting) – Finanční účetnictví
- CO (Controlling) – Kontroling
- PS (Project Systém) – Plánování dlouhodobých projektů
- WF (Workflow) – Řízení oběhu dokumentů
- IS (Industry Solutions) – Specifická řešení různých odvětní
- HR (Human Resources) – Řízení lidských zdrojů
- PM (Plant Maintenance) – Údržba
- QM (Quality Management) – Management kvality
- PP (Production Planning) – Plánování výroby
- MM (Material Management) – Management materiálu
- SD (Sales and Distribution) – Podpora prodeje
- IM (Investment Management) – Řízení investic
- AM (Asset Management) – Evidence majetku

Jednotlivé **moduly** tvoří kompaktnost dat, a tedy nejlepší podmínky pro rozhodování. Pokud jsou procesy správně řízeny a zaměstnanci proškolováni, pak dochází k minimální chybovosti. Software pracuje s rozhraním parametrů pro pohledy účetní, manažerské i daňové.

**Z pohledu daňového** si můžeme uvést jednoduchý příklad s přiřazením správné sazby daně s vazbou na objednávku od konkrétního zákazníka. Dle těchto údajů víme, kam bude zboží doručeno a s ohledem na lokaci dodávky a dalších návazných parametrů je automaticky přiřazena sazba daně z přidané hodnoty. Objednávka je rovnou **připravena s předkontací** podle druhu dodávky, tedy účetně bude zpracována bez možnosti nesprávné volby účtu z účtového rozvrhu. Zároveň **ke každé účetní položce jsou přiřazeny parametry, které data dále roztřiďují a tím pomáhají manažerům výstupy lépe vyhodnocovat.**

Negativum pro tento druh řízení účetních případů spočívá v omezených pravomocích pracovníků, což může vést k frustraci, neboť software bez správného přiřazení doklad nedovolí zaúčtovat. Objeví se chybová hláška, které často uživatel nerozumí. Z těchto důvodů je vhodné mít ve společnosti specialistu, který chybovou hlášku vysvětlí a navede zaměstnance správným směrem.

V aplikacích jsou zároveň nastaveny různé **automatické procesy**, které samy signalizují stav zásob, vystavují novou objednávku a automaticky zaúčtují fakturu nejen v dané společnosti, ale také v mnoha případech je informace rovnou zanesena do účetnictví navázané protistrany.

Automatické posílání a účtování faktur se nazývá **EDI proces, přesněji řečeno Electronic Data Interchange**. EDI může být nastaveno na různé druhy procesů, ale ani tento druh účtování se neobejde bez údržby. V případě chybějícího parametru program fakturu nezaúčtuje a v takovém případě je potřeba ruční zásah specialisty a takzvaný „batch“ po opravě znovu spustit. Velkou předností pro přenášení dat cestou EDI je snížení prodlevy v předávání dokumentů a větší spolehlivost přenášení dat. Nespornou výhodou je také úspora času a jednoznačně nulová chybovost při přepisování dat do systému odběratele. (SAP, 2019)

### 1.6.3 Komunikace

Komunikace není jen předávání informací, ale především předání obsahu sdělení, tedy hodnoty informace. V decentralizovaných společnostech také dochází ke ztrátě třech základních komunikačních prvků. Navazování vztahů je složitější a ukrytí v davu jednodušší. K osobnímu kontaktu téměř nedochází, komunikace probíhá pouze písemnou metodou a na mnohých pozicích nedojde ani k telefonickému spojení. V tomto případě je vhodné navázat kontakty přes správné volení slov a použití i méně formálních prostředků. Mailová komunikace přenese hodnotu informací. Avšak je nezbytné zapojit další komunikační nástroje, které dodatečné vysvětlí a do určité míry nahradí chybějící prvky pro vyvážený vztah a spolupráci. Při používání cizího jazyka mohou vznikat určité nejasnosti a zároveň také při různorodém využívání terminologií se komunikační partner může cítit nejistě. Proto používání dalšího komunikačního zdroje, který pomůže spolupracujícím osobám se lépe pochopit, je často v nadnárodních korporacích samozřejmostí.

Výsledkem správné komunikace je akce, čehož nedocílíme, pokud bude komunikace jednostranná. Při správné komunikaci, vzniká adaptace chování, vzniká společný jazyk, vazby a respekt. Při použití správných přístupů se komunikace stává efektivní, porozumění snadnější a rychlejší. Zároveň je vhodné dodržet jednotlivé postupy jako přípravu, stručnost, ucelenost a případně uzavření komunikační linky po dořešení problematiky.

*„V obecné rovině je doporučeno postupovat dle třech anglických Eff, které nám pomohou k efektivnější komunikaci a dosažení akce“ (Zelený, 2011, s.203).*

Rozdělení lze ukotvit dle profesora Zeleného na tři základní bloky:

**Effective** – Komunikace vede k akci.

**Efficient** – Vynaložení času, peněz a úsilí je minimální.

**Effortless** – Provedení je snadné, přirozené, bez stresu.

### 1.6.4 Informace

**Informace je základním zdrojem v podnikání** a vždy byla a bude nezbytnou součástí rozhodovacího procesu. Této složce nehmotné povahy patří náležitá pozornost při každém novém kroku.

Claudie Shannon vystihl důležitost pojmu stručnou, ale přesnou definicí.

*„Čím je menší pravděpodobnost výskytu daného znaku, tím má informace větší hodnotu pro svého příjemce“ (Sodomka a Klčová, 2017, s.224).*

Opřít se však o pouhou strukturu definice a úhlu jednoho autora je pro dnešní potřeby podnikové informatiky nedostatečné. Musíme problematice porozumět hlouběji a na platformě rozboru souvisejících znaků můžeme teprve vybudovat vhodný směr podnikání. Pragmatickým vyhodnocením se dostaneme k praktickému užití informace, a tedy zacílíme na potřeby příjemce, tedy koncového uživatele. Tuto cestu využívala v historii celá řada světově známých podnikatelů jako byli Tomáš Baťa, Henry Ford či Gerard Philips.

**Dle Petera Druckera je nositelem informací účetní, která pracuje s hlavním prvkem informačního systému, tedy s daty** (Sodomka a Klčová, 2017).

## Data lze seskupit do třech základních skupin:

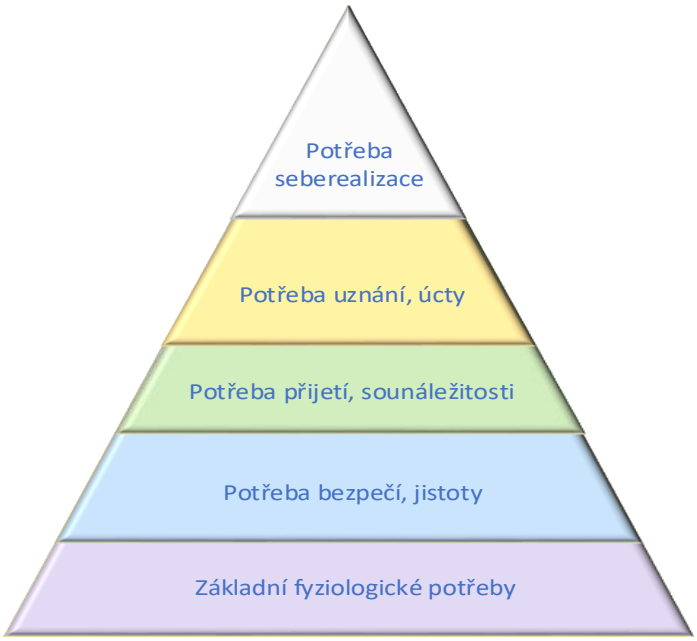
**Data o společenských podmínkách podnikání** – obsahují informace o mikro a makro prostředí firmy, čímž rozumíme údaje o sociálních, ekonomických a demografických trendech společnosti, pracovních a finančních zdrojů, dostupnosti materiálu a dalších faktorech, které náleží do firemního řetězce.

**Data o trhu –** zahrnují skutečnosti o nabídce, poptávce, konkurenci a aktivitách na trhu, včetně očekávaných akvizic či tvorby strategických spojení.

**Interní data –** jsou nositeli informací založených na faktech a pomáhají managementu analyzovat firmu a správně reagovat na okolí. Do této sekce patří obchodní a finanční plány, předpoklady vývoje firmy, data o firemních zdrojích včetně jejich alokace, zároveň také vnitřní normy, pravidla a procesy podniku.

### 1.6.5 Ekologické přístupy

V současné době moderní podnik vyvíjí svou podnikatelskou činnost i s ohledem na životní prostředí. Dlouhodobé udržení a rozvoj podnikové ekologie navazuje vztahy s regionem, úřady a podnik se adaptuje a vyvíjí tak, aby zůstal úspěšnou součástí nejen tržního prostředí, ale i ekosystému. Výrobek či službu tedy není vhodné jen prosadit a předstihnout konkurenci, ale také nastavit aktivity v souladu s životním prostředím. I v tomto pojetí lze velmi dobře uplatnit Maslowu pyramidu, která definuje životní hodnoty, jež by měly být součástí každé fungující společnosti. Maslowa pyramida je uspořádána od základních fyzických potřeb až po nejvyšší hodnoty. Všechny tyto druhy hodnot se v byznysu prolínají a nelze žádnou opomíjet. A správně nastavený koloběh se uzavírá, dokáže-li podnik z prostředí brát, ale i vracet, tedy být uvědomělý a k životnímu prostředí šetrný. Dostává se tím do povědomí lidí, je přijat, cítí uznání i naplněnou potřebu realizace. (Zelený, 2011)




*Maslowa pyramida, Obr. č. 1, (zdroj: vlastní tvorba)*

## 1.7 Zakladatelský rozpočet

Hlavním důvodem pro sestavení zakladatelského rozpočtu je ve specifikování finančních zdrojů a definování alokace, kde budou finance investovány a spotřebovány. Jedná se o administrativní poplatky při převodu / založení společnosti a dále o náklady spojené s provozováním podnikatelské činnosti a s tím spojených poskytovaných služeb, eventuálně výroby, pokud by firma rozšiřovala předmět podnikání. Období začátku podnikání, kdy ještě společnost nebude mít příliv likvidních prostředků a nebude schopna hradit běžné provozní výdaje týkající se využívání prostor a spotřeby materiálu, není zanedbatelnou součástí. Tedy i s tímto časovým úsekem musíme počítat. Současně také definujeme rozsah předpokládaných výnosů a závěrem zisk. Sestavujeme cash flow.

Podnikatel by mě dosáhnout takových výnosů vlastního kapitálu, jaké by měl při investování do podobných, rizikově přibližně stejných záměrů.

### Jednotlivé aspekty lze seskupit do třech základních bodů:

- Rozsah výnosů, nákladů a zisku.
- Rozsah dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a oběžných aktiv pro počáteční fázi včetně specifikace zdrojů krytí.
- Výnosnost podniku, vlastního kapitálu a dalších ukazatelů výnosnosti podnikatelského záměru.

(Synek a kolektiv, 2011):

Základní terminologie pro správné zařazení jednotlivých položek je rámcově uvedeno v několika dalších odstavcích. Pro správné zařazení a definování je porozumění nezbytné.

## 1.7.1 Majetek podniku

Majetkem podniku rozumíme souhrn finančních prostředků, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k podnikání. Základní rozčlenění majetku je odvozeno od doby používání a dále způsob užití. Tuto majetkovou strukturu zachycujeme v rozvaze na straně aktiv.

### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobým hmotným majetkem rozumíme majetek, který je používán na dobu delší než jeden rok, účetně zachycen a ve většině případech i daňově odepisován. Pozemky se neodpisují ani účetně ani daňově, neboť pozemek nemá klesající hodnotu. V praxi dělíme majetek dále na **hmotný movitý, hmotný nemovitý a finanční majetek**. Stroje, dopravní prostředky aj. podobného typu řadíme do movitého majetku. Pozemky a budovy řadíme do nemovitého majetku. Mezi finanční majetek řadíme cenné papíry (akcie, obligace) a v některých případech i pozemky, pokud podnik je nakupuje za účelem dalšího prodeje.

### Oběžný majetek

Oběžným majetkem označujeme aktiva, která mění svůj charakter a průběžně přechází v jinou formu. Materiál přechází v hotové výrobky, následně se z nich stávají pohledávky a závěrem

obdržíme peníze. Rychlost obrátek je důležitým ukazatelem pro ziskovost firmy a vyrovnávání závazků (Synek a kolektiv, 2011).

### 1.7.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát patří mezi další základní nejen účetní, ale také finanční, tedy manažerské reporty. Jakékoliv finanční rozhodování musí být zpracováno na základě skutečných údajů, které zjistíme v základním rozdělení z výkazu zisků a ztrát.

Pro mezinárodní srovnání však musíme výsledovku upravit, neboť dle českých pravidel má jinou strukturu než například výsledovka v USA. Výkazy v českém účetnictví mají tři obecné části, které zahrnují provozní, finanční a mimořádnou činnost. Běžnou činnost tedy tvoří část provozní a finanční. V českém účetnictví chybí ukazatele EBIT, EBT, EAT a pro mezinárodní účetnictví tyto parametry musíme dopočítat. (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009)

Postupujeme v pořadí takto:

Hospodářský výsledek za účetní období neboli EAT (Earnings after Taxes)

+ daň z příjmů za mimořádnou i běžnou činnost

Zisk před zdaněním neboli EBT (Earning before Taxes)

+ nákladové úroky

Zisk před zděním a úroky neboli EBIT (Earning before Interest and Taxes)

V praktické analýze firem se také používá kategorie EBITDA (Earning before Interest, Tax, Depreciations and Amortisation). Této hodnoty dosáhneme tak, že k zisku na úrovni EBIT přičteme odpisy.

*„EBITDA se používá pro rychlý odhad hodnoty firmy“ (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s.119).*

Výhodou pro používání tohoto parametru je jeho rychlá dostupnost.

Pro často používaný základní výpočet, tedy ukazatele rentability podniku, použijeme EBIT v poměru k tržbám. V podobných měřítkách lze s ukazateli pracovat i dále, a zjistit například tržby na zaměstnance anebo účinnost práce ředitelů.

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců podle výplatní listiny}}$$

$$\text{Účinnost ředitelů} = \frac{\text{Platy ředitelů}}{\text{Čistý zisk před zdaněním + platy ředitelů}}$$

### 1.7.3 Cash flow

Základem pro bezpečné financování růstu je zisk, například formou samofinancování, ale i to, aby měla firma dostatečné finanční prostředky pro daný okamžik, aby mohla dostát svým závazkům, které vznikají z povinnosti platit faktury za spotřební materiál, za režijní náklady, dále vyplatit mzdy, případně splatit půjčky či odvést daně.

Cash flow se v obecné rovině skládá z peněžních příjmů a peněžních výdajů, které dělíme takto:

#### Peněžní příjmy

- Prodej za hotové.
- Vyrovnání pohledávek.
- Příjem za půjčky, úvěry.
- Hotovostní vklady majitelů.
- Prodeje majetku aj.

#### Peněžní výdaje

- Vyrovnání závazků.
- Úhrada mzdových nákladů (platy, odvody).
- Nákupy strojů, výpočetní techniky.
- Odvody daní.
- Splátky půjček a úvěrů.
- Výplaty dividend aj.

(Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009)

## 1.8 Financování podniku

Financování firmy lze rozdělit do 3 základních sekcí, tj. vlastní kapitál, cizí kapitál a samofinancování. V případě převáděné společnosti využijeme vlastní kapitál a následně samofinancování.

### Vlastní kapitál

Peněžitými a nepeněžitými majetkovými vklady lze společnost financovat. Dále také je možné emitovat akcie a tím získat počáteční finanční prostředky při zakládání společnosti.

### Cizí kapitál

V řadě větších podnikatelských projektů se bez cizího kapitálu při založení společnosti podnikatel neobejde. Rozumíme jím dluh podniku, který musí firma po určité době splatit, anebo v mnoha případech splácet jednotlivě v anuitách, nejčastěji ročních či měsíčních splátkách. Použití cizího kapitálu nese určité riziko a roste zadluženost podniku, avšak v případě přesnější kalkulace zjistíme, že cizí kapitál se může stát v mnoha případech i levnějším. Pro toto tvrzení platí základní pravidlo, že výnosnost podniku (vlastní kapitál) bude větší než výnosnost cizího kapitálu. V rozhodování hraje roli úroková míra.

*Náklady na cizí kapitál = úroková míra x (1 – sazba daně)*

### Samofinancování

Samofinancování lze docílit především použitím zisku, případně tvorbou rezerv. Z tržeb lze nakoupit další potřebné prostředky, materiál a jiná oběživa a tím financovat další koloběh podniku. V akciové společnosti není zisk vracen pouze do oběhu. Pozitivní hospodářský výsledek podléhá povinnosti vyplácet dividendy. I u majitele společnosti s ručením omezeným může být zisk spotřebován, tedy vyplacen. Pokud firma dokáže generovat zisk, je nejlepším možným způsobem financování, není potřeba dalších emisí akcií či úvěrů.

Součástí základních analýz můžeme často narazit na termín **pracovní kapitál**, který je v současné době velkou diskuzí pro postoje k použití různých druhů financování. V novodobém pojetí firmy prosazují nulový pracovní kapitál, kde společnost nepreferuje cizí kapitál a výpočet vychází ze součtu zásob a pohledávek a odpočtu závazků dodavatelům. Při tomto pojetí se přepokládá, že zásoby financují sami dodavatelé a opírá se o řízení založeném na poptávce Just-

In-Time a tím zkrácení obratovosti peněz. Případné neprodejné zásoby nám tento výpočet nulového pracovního kapitálu zkreslují.

V případě použití i cizího kapitálu bychom pracovní kapitál počítali takto:

*Oběžná aktiva – krátkodobé dluhy = čistý pracovní kapitál*

Nebo:

*Vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy = čistý pracovní kapitál*

(Synek a kolektiv, 2011)

## Doba obratu zásob, inkasa, odklady plateb

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{Tržby / 360}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby / 360}}$$

$$\text{Doba odkladu plateb} = \frac{\text{Dluhy dodavatelům}}{\text{Tržby / 360}}$$

(Miloslav Synek a kolektiv, Manažerská ekonomika)

Obratový cyklu peněz dopočteme součtem doby obratu zásob a doby obratu pohledávek, a odečteme dobu odkladu plateb. Pokud obratový cyklus trvá delší dobu, pak je vhodné zvážit i více finančních prostředků. Pokud by zásoby nebyly skladovány, ale hned výrobky vyrobeny a prodány za hotovost, pak by finance nebyly vázány na oběžný majetek. A také uvažujeme-li, že dodavatelům zaplatíme ihned, není žádné časové prodlevy, obratový cyklus peněz by se rovnal nule.

*„Obratový cyklus peněz je prvním činitelem, který ukazuje kapitálovou potřebu peněz pro financování oběživa.“ (Miloslav Synek a kolektiv, Manažerská ekonomika, s.337).*

Řízení zásob, pohledávek i závazků by mělo podléhat časovým plánům a politice podniku, aby manažeři byli schopni řídit a ufinancovat běh celého podniku. Zároveň se podnik soustředí na majetek firmy, který by měl mít rostoucí tendenci. Tím se zabývá cash flow.

*Praktická část*

# 2. Aktivace společnosti

Pro efektivní řízení vyhodnocujeme souvislosti dat, které nám účetnictví nabízí. Tato specializace přísluší finančním manažerům, kteří dokážou souvislosti zpracovávat, interpretovat, a posléze předkládat vedení společnosti nové příležitosti, jak efektivně řídit informační toky.

Podnik, který je převáděn, byl v této oblasti prověřen dle výkazů předešlého účetního období zveřejněných v obchodním rejstříku. Za rok 2019 nebylo účetnictví k danému datu přípravy pro převod uzavřeno. Při další hlubší kontrole bylo definováno, které kroky před převodem společnosti bude původní společník povinen vykonat.

Bylo zjištěno, že v datové schránce jsou vázány generální plné moci k jiné společnosti. Následovalo vypovězení daných plných mocí. Dále bylo zjištěno, že smlouva se společností T-mobile je stále aktivní, neboť činnost společnosti byla utlumena teprve koncem roku 2019. Následovalo vypovězení smlouvy pod pokutou bez možnosti převodu sjednaných podmínek na fyzickou osobu.

Byla sjednána schůzka s daňovým poradcem a právním zástupcem Mgr. Janem Cimbůrkem. Předmětem této schůzky byla konzultace daňových a účetních aspektů převodu a následných právních kroků. Tato problematika je sepsána v následujících odstavcích.

## 2.1 Převod společnosti

Před založením i převodem podniku se nabízí několik stěžejních otázek, které nelze opomenout. V prvé řadě vymezíme předmět podnikání a potřebný rozsah finančních i nefinančních prostředků pro nově stanovený podnikatelský záměr. Současně vedle těchto otázek je dále vhodné zaměřit se na posouzení kvality konkurence v geografickém umístění společnosti, provést šetření týkající se potenciálních zákazníků a zjištění rozsahu dodavatelských služeb. Rovněž rozsah a kvalita pracovních sil nemůže zůstat upozaděna a v návaznosti na jmenované body přichází do popředí prověření možnosti dopravního spojení. Ekologie a ochrana životního prostředí je v 21. století nezbytnou samozřejmostí. Z výše jmenovaných pohledů vyvstávají zákonná pravidla, která jsou s jednotlivými kroky úzce spjata.

### 2.1.1 Převáděná společnost

Společnost, která je převáděna s plánem znovuuvedení na trh, byla založena roku 2005 pod obchodním názvem AL eko - účetní kancelář s.r.o.. Předmět podnikání byl zapsán jako činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Společnost se zabývala poskytováním účetních a poradenských služeb a navázala na klientelu, která byla vedena u osoby samostatně výdělečně činné s datem vzniku 9.5.1991 (Justice, 2019).

V posledních letech stále více roste propojení lokálního trhu se zahraničními spojenými osobami. Vznikají centralizované úseky pro sběr dat právě v České republice, při kterých jsou využívány ERP systémy. Česká republika je z pohledu umístění vhodným propojovacím prvkem mezi západním světem a východními zeměmi, kde jsou pracoviště zřízena. Vedení společnosti předpokládá určité standardy provedených služeb a jednání, která jsou blízká vyspělejším zemím. Řízení přeshraničního propojení je mnohdy složitější, neboť je demograficky vzdálenější a kulturně rozděleno. Globalizace otvírá trhy, zároveň však přináší složitější vstupy při řízení jednotlivých decentralizovaných pracovišť.

Nově jmenovaný jednatel a zároveň společník firmy AL eko – účetní kancelář s.r.o. má hluboké daňové a účetní povědomí a mám osobní zájem rodinnou společnost převzít, uvést znovu na trh a převzít několikaleté zkušenosti, které jsou nabízeny. Zároveň bude cílit na zahraniční klientelu, nebo přinejmenším klientelu, která je řízena ze zahraničí. Proto s novým pojetím firmy je předložen návrh na změnu obchodního jména. Společnost se nově zapisuje pod jménem Acc insight s.r.o.. Název naznačuje transparentnost procesů a čistotu dat. Název bude korespondovat se značkou. Jméno bylo prověřeno na Justici a zároveň byl prověřen Český i zahraniční trh, zda není na trhu konkurence s podobným jménem.

Na trhu se nachází mnoho společností, které obsahují alespoň část tohoto jména, avšak žádná firma nebyla ve spojení těchto dvou slov založena. Tedy jméno předkládám k zápisu výše jmenovanému advokátovi.

K jménu firmy byla přiřazena značka. Značka je nejlépe dostupný majetek, je široce rozpoznatelný a ovlivňuje rozhodování zákazníka. Značkou můžeme v zákazníkovi ukotvit důvěru a zanést do paměti odlišnost poskytované služby od jiných poskytovatelů. (Sasmita, 2015). Pro mou společnost bude značka totožná s logem, proto se podrobněji budu touto problematikou zabývat v oddíle Marketingové nástroje.

Předmět podnikání bude zachován. Sídlo podnikání bude přemístěno do Středních Čech.

## Povinné dokumenty a závěr ujednání

Pro převod společnosti byly připraveny níže uvedené dokumenty, z nichž část bude předána notáři Mgr. Romanu Procházkovi, který bude společnost zastupovat při změnách v obchodním rejstříku.

Smlouvy byly připraveny na základě ujednání, kde bylo stanoveno, že se jedná o převod obchodního podílu z Aleny Lehečkové na Michaelu Jiráskovou, jejíž obchodní podíl po změně bude 100 %. Dále bylo dohodnuto, že jediným jednatelem společnosti bude Michaela Jirásková a dohoda se bude řídit dle §777 odst.5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Předmět činnosti bude zachován a změna se dále týká názvu a sídla společnosti. Sídlo se nově zapisuje v Praze a společnost bude nově vedena pod názvem Acc insight s.r.o.. Bylo zároveň advokátem upozorněno, že již existuje společnost s názvem „Insight“, ale přesto možnost zápisu s vybraným jménem připustil. Dále bylo právním zástupcem zažádáno o připravení nového znění zakladatelské listiny ve stručné verzi u notáře Romana Procházky.

## Dokumenty a úkony spojené s převodem společnosti

**Doloženo právnímu zástupci:**

- Originál aktuálního výpisu z rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce).
- Výpis vlastníka vlastnictví v katastrálním území, kde je sídlo zřízeno.
- Souhlas vlastníka s umístěním sídla společnosti, na kterém budou úředně ověřeny podpisy všech spoluvlastníků, případně úředně ověřené plné moci.
- Občanský průkaz pro ověření totožnosti nového jednatele.

**Připravené dokumenty a smlouvy týkající se převodu:**

- Smlouva o převodu obchodního podílu společnosti.
- Čestné prohlášení jednatele.
- Plná moc pro obchodní rejstřík.
- Formulář pro změnu zápisu v obchodním rejstříku.
- Předávací protokol pro předání majetku podniku.

**Dokumenty a kroky, které budou provedeny notářem:**

- Zakladatelská listina.

- Zápis do Obchodního rejstříku.

**Kroky, které budou vyřízeny na Živnostenském úřadě po zápisu společnosti:**

- Vystavení živnostenského oprávnění na vázanou činnost, vyjmutí Aleny Lehečkové.
- Doložení kvalifikace (maturitní vysvědčení).
- Pracovní smlouvu pro potvrzení o délce praxe v oboru.

Novým jednatelem a zároveň společníkem je ustanovena Michaela Jirásková, která v době převodu společnosti dosáhla středoškolského vzdělání s praxí v oboru od roku 1998 bez přerušení. Odpovědný zástupce pro vystavení Živnostenského oprávnění nebude potřeba.

**Kroky, které budou vyřízeny na Finančním úřadě:**

- Nahlášení na Finanční úřad na Praze 1, uvedení kontaktní osoby.

**Zveřejnění změny na ve Sbírce listin:**

- Vložení změn do Sbírky listin.

**Kroky, které budou učiněny pro zřízení datové schránky**

Zřízení datové schránky přejde automaticky na nového jednatele. Budou vygenerovány státním orgánem nové přístupové údaje po zápisu do obchodního rejstříku v několika následujících dnech či týdnech.

### 2.1.2 Provozovna

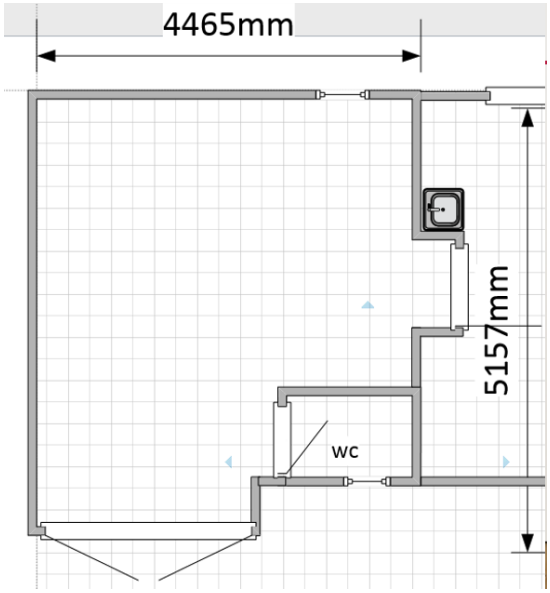
Základní prvky rekonstrukce kanceláře byly stanoveny a částečně provedeny v letech 2017 až 2018. Podrobnější kalkulace a řízení stavby jsou sepsány v Seminární práci v předmětu Manažerská informatika 2. (Michaela Jirásková, Rekonstrukce místnosti – kancelář). Obrázek č. 2 a 3 vyznačují základní rozsah stavby, který byl sestaven v programu Microsoft Project. Vizualizace kanceláře byla navržena v programu Microsoft Visio.

K této připravované variantě provozovny společnost přistoupí při aktivaci služeb. V současné době nemá společnost žádné příjmy a uvedení provozovny by bylo zbytečně nákladné a pro start-up zbytečně zatěžující. Proto možnost využívání provozovny v místě bydliště upozaďuji. Rozhodla jsem se pro start-up podniku v nové lokalitě s využitím služeb společnosti Vuestra s.r.o., která nabízí pronájem kanceláře. Zároveň nabízí vyřizování administrativních činností, pronájem asistentky pro telefonické konzultace. Smlouva byla podepsána dne 26.2.2020 na

dobu tří let. Společnost Vuestra se zavazuje doručovat přijatou poštu a v případě zájmu poskytnout kancelářské prostory.

| Režim úkolu | Název úkolu | Rozpočtové náklady | Šťastný investor | Náklady dle směrného plánu | Práce | Doba trvání | Náklady |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Rekonstrukce místnosti - kancelář** | **250 000,00 Kč** | | **288 660,00 Kč** | **607,4 hodin** | **163,63 dny** | **341 585,00 Kč** |
| | **1 PŘÍPRAVNÁ ETAPA** | | | **12 800,00 Kč** | **60 hodin** | **36,13 dny** | **17 255,00 Kč** |
| | 1.1 Vizualizace projektu (Visio) | | | 8 000,00 Kč | 40 hodin | 5 dny | 8 000,00 Kč |
| | 1.2 Žádost o rekolaudaci - kancelář | | | 4 000,00 Kč | 16 hodin | 2 dny | 8 455,00 Kč |
| | 1.3 Příprava na betonáž | | | 800,00 Kč | 4 hodin | 0,5 dny | 800,00 Kč |
| | **2 STAVEBNÍ PRÁCE** | | | **206 160,00 Kč** | **307,4 hodin** | **90,75 dny** | **211 030,00 Kč** |
| | 2.1 Vylití betonové podlahy | | | 5 000,00 Kč | 9,6 hodin | 1,5 dny | 5 000,00 Kč |
| | 2.2 Zrání betonu, kropení | | | 1 120,00 Kč | 5,6 hodin | 14 dny | 1 120,00 Kč |
| | 2.3 Nákup kabelů a krabic pro zásuvky | | | 3 550,00 Kč | 2 hodin | 0,5 dny | 3 550,00 Kč |
| | 2.4 Natažení kabelů, krabice zásuvek (po zaschnutí podlahy) | | | 9 600,00 Kč | 24 hodin | 4 dny | 9 600,00 Kč |
| | 2.5 Fixace kabelů | | | 800,00 Kč | 4 hodin | 0,5 dny | 800,00 Kč |
| | 2.6 Výběrové řízení - okna | | | 4 000,00 Kč | 8 hodin | 1 den | 4 000,00 Kč |
| | 2.7 Výběrové řízení - dveře | | | 4 000,00 Kč | 8 hodin | 1 den | 4 000,00 Kč |
| | 2.8 Záloha na materiál - okna | | | 320,00 Kč | 1,6 hodin | 0,2 dny | 320,00 Kč |
| | 2.9 Záloha na materiál - dveře | | | 320,00 Kč | 1,6 hodin | 0,2 dny | 320,00 Kč |
| | 2.10 Objednání oken | | | 22 800,00 Kč | 8 hodin | 1 den | 22 800,00 Kč |
| | 2.11 Objednání dveří | | | 62 800,00 Kč | 8 hodin | 0,8 dny | 62 800,00 Kč |
| | 2.12 Nákup materiálu (omítky) | | | 7 050,00 Kč | 8 hodin | 1 den | 7 850,00 Kč |
| | 2.13 Nahození omítek | | | 16 800,00 Kč | 48 hodin | 6 dny | 16 800,00 Kč |
| | 2.14 Nahození stropů | | | 11 200,00 Kč | 32 hodin | 3,75 dny | 11 200,00 Kč |
| | 2.15 Výběr obkladů WC | | | 2 800,00 Kč | 8 hodin | 1 den | 2 800,00 Kč |
| | 2.16 Výběr dlažby (WC, místnost) | | | 2 800,00 Kč | 8 hodin | 0,5 dny | 2 800,00 Kč |
| | 2.17 Nákup obkladů a dlažby | | | 12 800,00 Kč | 8 hodin | 1 den | 12 800,00 Kč |
| | 2.18 Pokládka dlažby a obkladů | | | 32 000,00 Kč | 83 hodin | 10 dny | 33 670,00 Kč |
| | 2.19 Vložení dodaných oken + úpravy okolních omítek | | | 3 200,00 Kč | 16 hodin | 2 dny | 3 200,00 Kč |
| | 2.20 Zrání omítek | | | 0,00 Kč | 0 hodin | 10 dny | 0,00 Kč |
| | 2.21 Vymalování WC a místnosti | | | 3 200,00 Kč | 16 hodin | 2 dny | 5 600,00 Kč |
| | **3 VYBAVENÍ a REKOLAUDACE** | | | **58 400,00 Kč** | **180 hodin** | **72,25 dny** | **96 400,00 Kč** |
| | 3.1 Vsazení dodaných dveří | | | 800,00 Kč | 4 hodin | 0,5 dny | 800,00 Kč |
| | 3.2 Výběr kancelářstkého nábytku | | | 16 800,00 Kč | 48 hodin | 6 dny | 16 800,00 Kč |
| | 3.3 Nákup nábytku | | | 27 600,00 Kč | 16 hodin | 1,5 dny | 27 600,00 Kč |
| | 3.4 Setavení nábytku, umístění | | | 11 200,00 Kč | 32 hodin | 2 dny | 11 200,00 Kč |
| | 3.5 Rakolaudace (max.15.1.2019) | | | 2 000,00 Kč | 80 hodin | 10 dny | 40 000,00 Kč |
| | **4 OTEVŘENÍ PROVOZOVNY** | | | **11 300,00 Kč** | **60 hodin** | **62,69 dny** | **16 900,00 Kč** |
| | 4.1 Zadání reklamní cedule | | | 5 700,00 Kč | 24 hodin | 3 dny | 9 700,00 Kč |
| | 4.2 Přenesení elektroniky (tiskárna, notebook, kabeláž) | | | 1 600,00 Kč | 16 hodin | 2 dny | 3 200,00 Kč |
| | 4.3 Nákup květin, umístění | | | 800,00 Kč | 4 hodin | 0,5 dny | 800,00 Kč |
| | 4.4 Převzení a umístění reklamní cedule | | | 3 200,00 Kč | 16 hodin | 2 dny | 3 200,00 Kč |

*Rekonstrukce místnosti – kancelář, Obr. č. 2 (zdroj: Michaela Jirásková, Seminární práce MIN2)*




*Půdorys kanceláře, Obr. č. 3 (zdroj: Michaela Jirásková, Prezentace_seminární práce MIN2)*

## 2.2 Nabízené služby

Účetní společnost, která je připravena na transformaci a restrukturalizaci, bude představena na trh jako silný spolu-partner pro rozhodovací a řídící procesy firem. Dominantní stránkou společnosti je kvalita poskytovaných služeb, které se opírají o 20 leté zkušenosti nového jednatele v oboru účetnictví. Mezi výrazné analytické a jiné dovednosti řadí převážně práci s daty, rozpoznání s následnou remodelizací procesů a nastavení kontrolních mechanismů v nadnárodních společnostech.

Cílem společnosti není dosahovat rentability na úkor dodavatelského diktátu nebo vysávání interních zdrojů. Naopak tato společnost představuje cesty, které mají za cíl přivést lidem dlouhodobý užitek a vyšší kvalitu života. Součástí tohoto směru je nastavení přímé práce v projektových týmech a zpětné vazby. Organizace se učí nejlépe formou „síťováním informací“ a tento poznatek bude do společností aplikován.

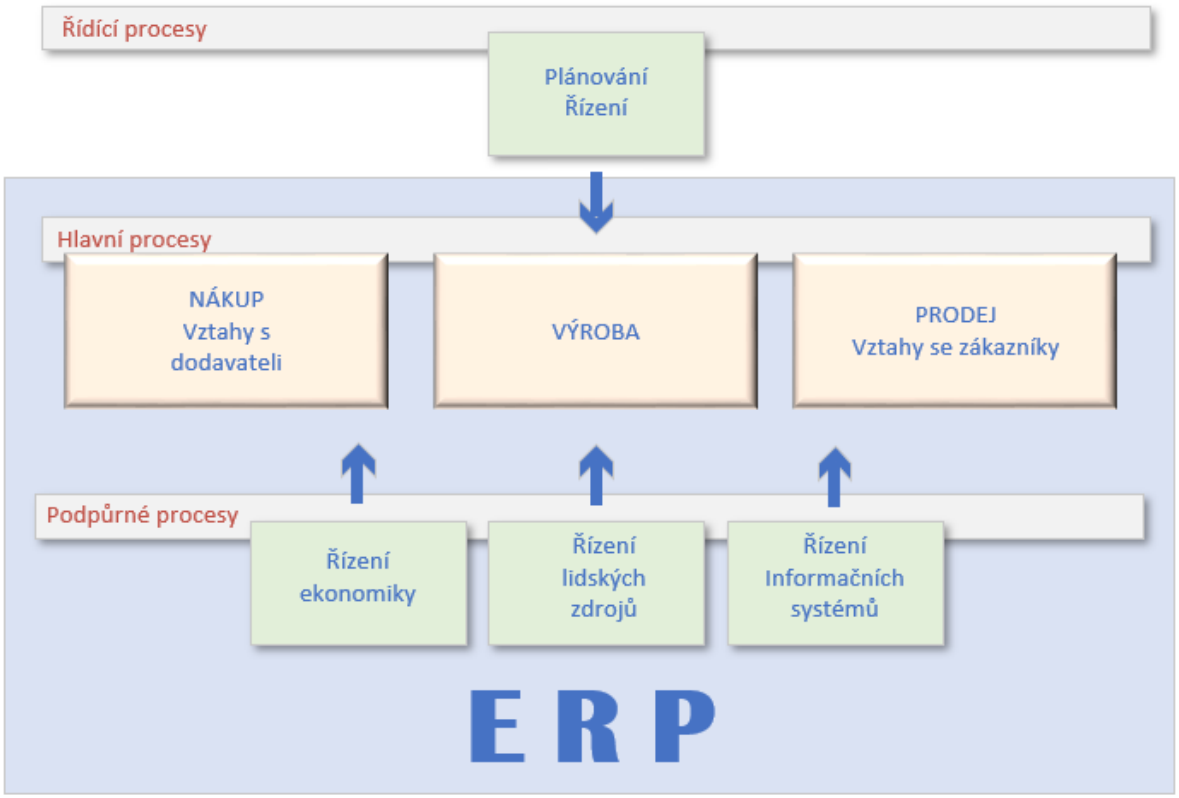
Tvorba intelektuálního vlastnictví a kontinuální proces učení musí však být nedílnou součástí celého procesu. Zároveň také nesmíme zapomínat na tvorbu kultury firmy, kde zaměstnanec chce pracovat, být součástí smysluplné a nejlépe hodnoty tvořící práce.

Tyto myšlenky jsou vloženy na webové stránky a zároveň budou postupně sdíleny ve formě reklam a při jednání s následným sestavení procesů firem.

### Stěžejní body pro fungující společnost:

- Efektivní sběr dat a jejich vyhodnocení.
- Nastavení procesů a kontrolních mechanismů firmy.
- Kultura firmy s tahem na začleněného zaměstnance a tvorbu hodnot.
- Tvorba intelektuálního vlastnictví, proces učení – síťování informací.

**Společnost se zaměří na prověření podnikových procesů, nastavení přímého toku informací, odbourání duplicitních činností a nejasností v rámci běhu firmy v kontextu s využíváním SAP modulů.** Bude nabízet především řízení v oblasti dat týkající se **zákazníků, lidských zdrojů, financí, materiálu, výroby, dodavatelů a nákupu.** Tyto oblasti lze také jednodušeji pojmenovat vyjádřením pomocí názvosloví „Finance a kontroling“, což lze popsat jako podnikové inteligence a SAP poradenství či poradenství na základě dat z různých manažerských modulů.




*Procesy, Obr. č. 4, ( zdroj: vlastní tvorba)*

Procesy se prolínají celou firmou a čím více je firma větší, tím více jsou procesy roztříštěnější a vnořeny do více oddělení. V případě velkých korporací jsou oddělení umístěna v různých zemích a částech světa. Takto složité prostředí je nutné řídit, mít procesy pod kontrolou. Samozřejmě do řízení patří i výstupy, tedy prodeje a vstupy, tedy nákupy.

Procesy dělíme do třech základních skupin, tedy do řídících, hlavních a podpůrných procesů. Znázorněny jsou graficky v obrázku č. 4. Procesy jsou založeny na ERP předpokladech a lze říct, že všechny procesy patří ke klíčovým, tedy nelze žádný z nich opomíjet.

## Zkušenosti

Nabízené služby stavím na vlastních zkušenostech. Největší osobní rozvoj pro pochopení ERP systémů jsem získala při používání programu SAP na pozici Finanční manažer a na pozici Účetní systémů.

Na pozici Finanční manažer jsem používala SAP FICO modul. Následně jsem jako Účetní systémů své SAP FI-CO znalosti prohlubovala a propojovala s dalšími nástavbami jako MM, SD, WF modulem a dalšími reportovacími webovými rozhraními, která vycházela z SAP dat. Při ETL převodech dochází ke konsolidacím dat, které vyžadují vstup lidského faktoru.

Zkušenosti jsem začala nabírat v roce 1997 jako pomocná účetní u osoby samostatně výdělečně činné Aleny Lehečkové, která se zabývala vedením účetnictví, poradenstvím a výkaznictvím drobným podnikatelům včetně vedení mzdové agendy.

Následně jsem pracovala v několika firmách jako samostatná účetní, kde jsem měla na starosti kompletní vedení účetnictví, mzdové agendy, výkaznictví, reportování mateřské společnosti, komunikace se státem zřízenými organizacemi, s externími i interními auditory a daňovými poradci. Jako vedoucí oddělení jsem se naučila zároveň spolupracovat v týmu a vést tým. Současně jsem v průběhu praxe procházela různými druhy školení.

V nadnárodních společnostech jsem se naučila manažerskému pohledu na účetní data nejen dle Českých účetních standardů, ale také implementaci Mezinárodních účetních standardů IFRS nebo všeobecně uznávaných účetních principů US GAAP.

### 2.2.1 Síťování informací

Síťování informací je opřeno o specialisty podniku na jednotlivých úsecích, kteří určují, co je třeba vyučovat. Lektoři a interní či externí školící pracovníci připravují nově příchozí na práci na projektech, uvádějí je do souvislostech běhu celé společnosti. Další spřízněné firmy, decentralizované části společnosti dále přispívají a předávají informace a tím přispívají k celkovému síťování informací.

Interní zaměstnanci jsou pro společnost na prvním místě. Manažeři by měli cílit na loajální pracovníky na všech podnikových úrovních, neboť nabyté know-how zůstává ve firmě. Pokud bude zaměstnanec spokojen, a tedy motivován ke kvalitním výkonům, stane se loajálním zaměstnancem a nebude mít tendenci firmu opouštět. Firma bude na trhu posilovat a lidé se budou podílet na vzniku hodnot a zvyšování kvality života. Tuto skutečnost by společnost měla také patřičně prokomunikovat uvnitř společnosti, zaměstnance směrovat.

#### Učící se organizace musí kráčet v pěti základních podmínkách:

- Zaměřit se na úsilí podnikového managementu trpělivého hledání objektivní reality porovnáním vize a skutečnosti.
- Analyzovat a dosáhnout změny zaběhnutých modelů myšlení. Vyslechnutí názorů kolegů pomáhá vidět své myšlenky v kontextu činností dalších zaměstnanců, tedy v širším rozsahu činnosti firmy.

- Umět vytvářet a sdílet vize a zapojit zaměstnance prostřednictvím vlastní angažovanosti.
- Orientovat týmovou práci na dialog mezi členy týmu, čímž se rozvíjí proces učení.

(Sodomka a Klčová, 2017)

### 2.2.2 Kultura firmy

Podnikatelský subjekt je založen za účelem zisku, avšak je vhodné, aby společnost naplňovala i další udržitelné hodnoty, které se týkají tvorby firemní kultury, zvyšování životní úrovně zaměstnancům a celosvětový odpovědnostní přístup, tedy vytváření světu prospěšných hodnot. Poskytovanými službami šíří společnost svůj přístup nejen mezi zaměstnance, ale své zkušenosti i zákazníkům, kteří chtějí být také pevnou složkou na zemi a mohli by se stát součástí výše uvedeného myšlení a vytvářet trvalé hodnoty pro lidstvo.

Poslání, které chci zákazníkům a vlastním pracovníkům předat, je vhodné formulovat do jedné věty, respektive do hesla, které nazýváme **mise**. Tato definice bude korespondovat s **vizí** firemního managementu, která představuje obecně definovaný cíl. Díky vizi následně definuji strategické cíle a cesty, jak cílů dosáhnout.

#### Definování cílů / vize lze formulovat pomocí pravidla SMART:

Specific / konkrétní

Measurable / měřitelné

Accurate / dosažitelné

Realistic / realistické

Time-bound / časově ohraničené

Společnost Acc insight s.r.o. si definovala vize a mise následovně:

#### Vize

Řízení podniku šetří Váš čas i peníze.

#### Mise

Míříme k trvalým hodnotám společnosti.

## 2.3 Segmentace trhu

Pro pochopení cílů marketingového mixu definuji v prvé řadě segment trhu, čímž rozumíme rozdělení zákazníků do skupin a definujeme nákupní chování, zaměření, demografické či geografické faktory. Potenciální klientela pro současný transformovaný podnik je velmi široká a je vztažena na malé, střední a velké firmy, které jsou umístěny na území České republiky. Definici segmentu trhu můžeme stanovit dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, kde je velikost firmy definována dle aktiv, obratu a počtem zaměstnanců. V případě přesažení parametrů, která jsou definována v dané kategorii, řadí se do kategorie vyšší. Tedy platí, že přesáhne-li společnost hodnoty střední jednotky, je považována za velkou účetní jednotku. Za velkou účetní jednotku se také považuje subjekt veřejného zájmu.

Mikro účetní jednotka:

a) aktiva celkem 9 000 000 Kč,

b) roční úhrn čistého obratu 18 000 000 Kč,

c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 10.

Malá účetní jednotka:

a) aktiva celkem 100 000 000 Kč,

b) roční úhrn čistého obratu 200 000 000 Kč,

c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50.

Střední účetní jednotka:

a) aktiva celkem 500 000 000 Kč,

b) roční úhrn čistého obratu 1 000 000 000 Kč,

c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 250.

### Zacílení

Pro vymezení zájmové oblasti se opřeme o metodu vzdálenosti, která hraje při rozhodování zákazníka významnou roli. (Cimler a Zadražilová, 2007) V případě vzdálenosti zvažujeme ochotu zákazníka cestovat do sídla společnosti, kterou je převáděna. Zároveň přezkoumáme

také časovou a finanční náročnost v případě potřeby konzultací přímo v místě provozovny zákazníka. Oblast stanovujeme také dle druhu dopravního spojení, stavu komunikací.

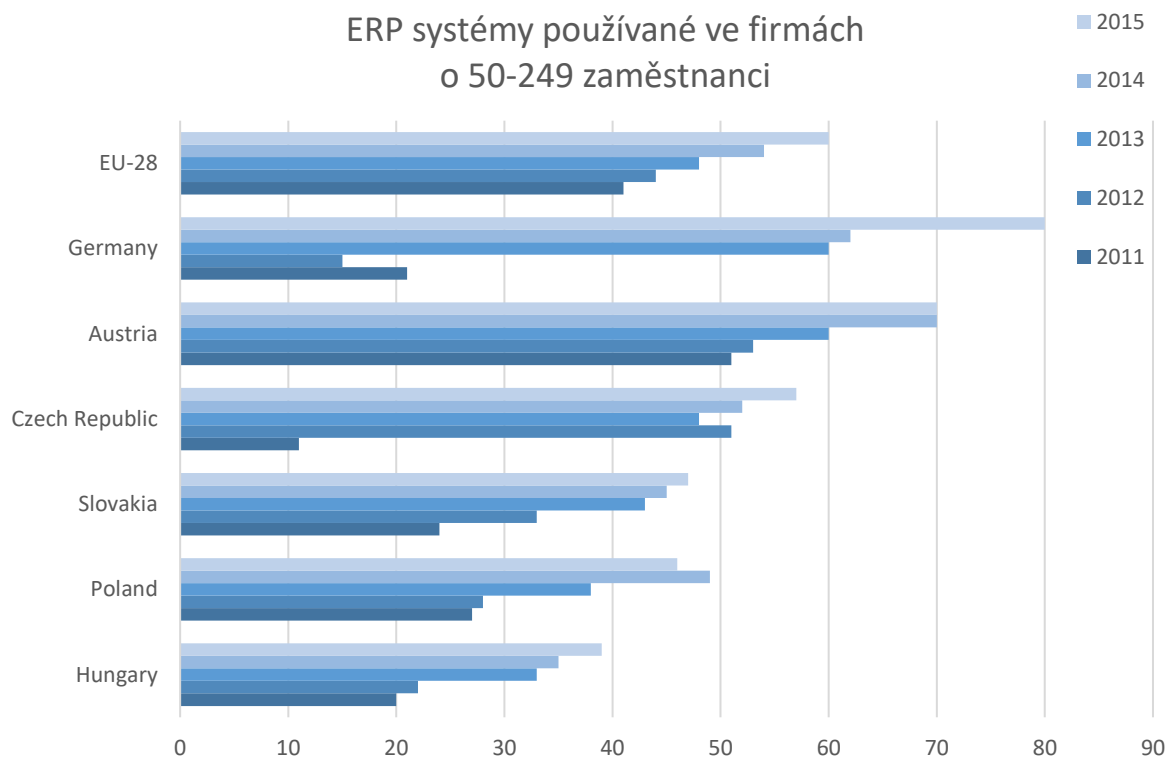
Z výše uvedených důvodů se kruhová metoda pro dojezdovou vzdálenost zúžila na Prahu a spádové obce v rádiusu do 30 kilometrů. Používání ERP systémů se předpokládá u společností s vyššími aktivy, vyšším obratem, případně i s větším počtem zaměstnanců. Z tohoto ohledu budu cílit na velké a střední účetní jednotky. Je však nutné vzít v potaz, že velikostí firmy je myšleno za skupinu, neboť ve většině případů sdílejí společný software. Z toho vyplývá, že ačkoliv je společnost na území České republiky malá, je předmětem mého zájmu. Základní informace, které mi pomohou určit potenciálního zákazníka, nacházím ve Sbírce listin.

### 2.3.1 Průzkum trhu podniků využívajících ERP systémy

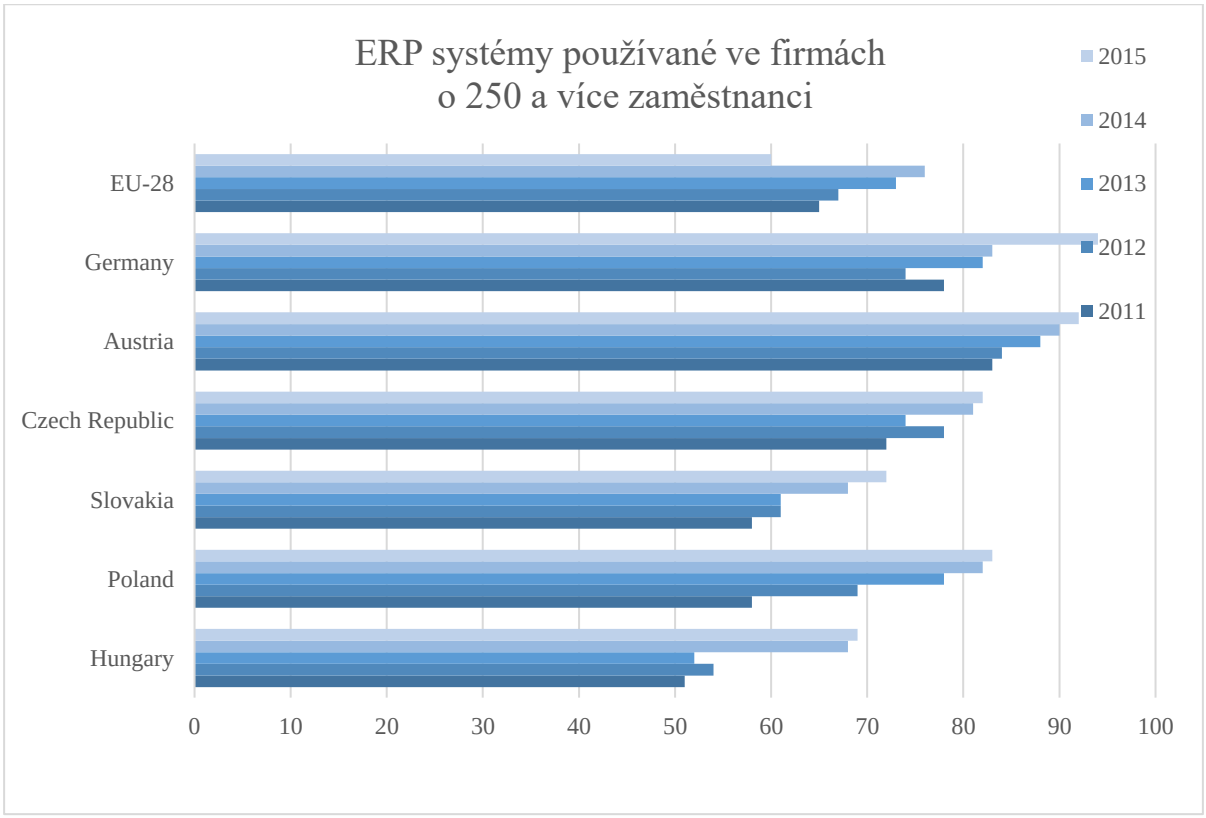
Centrum pro výzkum informačních systémů se zabývá hodnocením ERP trendů na českém i zahraničním trhu. Spolupracuje přes 100 respondenty a do svých analýz zahrnuje analytické zprávy z agentur Gartner a Nucleus Research. Data jsou zpracována pro společnosti ze zemí lokalizovaných z geografického pohledu blízko České republiky a porovnány na průměr 28 zemí Evropské Unie. Hodnoty jsou jasně viditelné v grafu 1.

Z výzkumů jednoznačně vyplývá, že čím větší firma, tím více ERP systémy upřednostňovány a poptávka po produktech každým rokem roste. Z toho také vyplývá pravděpodobnost roztříštění firemních procesů a potřeba vhodně manažersky řídit. Ke správnému řízení a rozhodování je ERP systém nutností.

Vyspělé evropské země mají daleko vyšší potřebu používání ERP aplikací a dá se predikovat expanze nejen teritoriální, ale také růst jednotlivých firem nebo akvizice, a tedy spolupráce ve skupině. Firmy ve skupině jsou daleko silnějšími na trhu, mohou nabízet slevy s ohledem na množstevní odběr za celou korporaci a stát se cenově konkurenceschopní. Následně z hlediska rychlosti dodávek díky ERP systémům a kvalitním nabízeným službám nejen zákazníkům, ale i dodavatelům, se postupně stávají jedničkami na trhu a neporazitelným hráčem. Službami směrem k zákazníkům se zabývá CRM (customer relationship management), který je již v dnešní době nedílnou součástí každého podnikového rozhraní. Cílem těchto procesů je dostat zboží k zákazníkovi co nejrychleji. S tím následně souvisí i cash collection, správně nastavené procesy z pohledu vymáhání pohledávek.




*ERP 50-249, Obr. č. 5, (zdroj: vlastní tvorba)*




*ERP min.250, Obr. č. 6, (zdroj: vlastní tvorba)*

(Systemonline, 2019)

Nárůst využívání ERP systémů u firem nad 250 zaměstnanců je v období mezi roky 2011 a 2015 v průměru 5,98 %. V období hospodářského boomu dosahovaly přírůstky trhu více jak 12 %. V roce 2008, kdy začala hospodářská recese, klesl přírůstek trhu na 6 %. (Systemonline, 2019)

Vzhledem k celosvětové situaci se přílišný ekonomický růst nepředpokládá, přesto v době krátkodobé recese pokles o 6 % příliš trh ERP aplikací nerozhází.

## Usazení v mysli

Potenciálních klientů je poměrně velké množství, ale také konkurence není zanedbatelná. Na českém trhu se poradenstvím v oblasti ERP systémů zabývá několik firem, které jsou velkou konkurencí.

Společnost Acc insight s.r.o. se může usadit v mysli zákazníka profesionalitou, znalostmi, avšak z počátku nemůže dosáhnout vysokého zázemí, které zavedené konkurenční firmy nabízejí. Zároveň však mohou být méně pružné a přizpůsobivé, což by mohlo být pro firmu Acc insight s.r.o. výhodou.

Konkurence, která se zabývá podobnou činností, se řadí převážně mezi velké hráče na celosvětovém trhu. Mezi ně patří uskupení pod značkou KPMG, PWC nebo Deloitte. Menší organizace, které se zabývají přímo SAP poradenstvím, jsou uvedeny v obrázku č.7.

**SAP poradenství a firmy orientované na poradenství ve financích, účetnictví**
v oblasti Středočeský kraj

| Společnost | Oblast | Webové stránky | Hodnocení - likertova škála (1 až 5, kde 5=velmi dobré hodnocení) |
|---|---|---|---|
| PLAUT, company of .msg | Středočeský kraj | https://www.plaut.com/cs/sap-poradenstvi | 4 |
| Green Consulting | Středočeský kraj | http://www.greenconsulting.cz/cs/sluzby/sap-poradenstvi/ | 2 |
| Mgr.Zbyněk Svoboda | Středočeský kraj | https://navolnenoze.cz/prezentace/zbynek-svoboda/ | 1 |
| SAP Service s.r.o. | Středočeský kraj | https://rejony.penize.cz/p68754-d199030-praha-financni-poradenstvi-sap-services-s-r-o | 1 |
| itelligence, NTT DATA Business Solution | Středočeský kraj | https://itelligencegroup.com/cz/celkovy-prehled-o-nas/ | 4 |
| CubeInCube | Středočeský kraj | https://www.cubeincube.cz/ | 3 |
| TTP | Středočeský kraj | https://www.ttpeurope.com/specializace/ | 3 |
| SoftwareONE | Středočeský kraj | https://www.softwareone.com/cs-cz/software-coverage/sap/sap-advisory-services | 3 |
| litecom | Středočeský kraj | https://www.litecom.cz/cs/services/ | 4 |
| silma | Středočeský kraj | https://www.silma.cz/manazerske-poradenstvi-rozvoj-firem-managementu/ | 1 |
| Petr Kmošek | Středočeský kraj | https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/manazerske-poradenstvi/ | 2 |
| J.I.P pro firmy, productivity specialist | Středočeský kraj | https://www.jip-pf.cz/ | 4 |
| Cortis consulting | Středočeský kraj | http://www.cortis.cz/poradenske-a-analyticke-sluzby/organizacni-poradenstvi/ | 4 |
| EY Buildig a better working world | Středočeský kraj | https://www.cestasey.cz/ | 5 |
| BCG - Boston Consulting group | Středočeský kraj | https://monarchpointconsulting.com/ | 5 |
| Accenture | Středočeský kraj | https://www.accenture.com/cz-en | 5 |
| bain and company | Středočeský kraj | https://www.bain.com/ | 5 |

*Společnosti s příbuzným zaměřením, Obr. č. 7, (zdroj: vlastní tvorba)*

## 2.4 Cenová politika

Cena je základním prvkem pro hospodářský výsledek firmy, a proto je nejvíce utajována a zároveň i regulována z pohledu rovnováhy na trhu. V základním pohledu můžeme oblast cen zarovnat do několika skupin. Jeden z bloků by se dal popsat jako oscilace mezi cenou vysokou a nízkou. V další fázi lze profitovat na cenách pro produkty, kterou jsou uváděny nově na trh, případně pohybovat se starými cenami. V neposlední řadě se podnikatelé zaměřují na rozdíly cen podle velikosti odběratele. Dělí se převážně na maloobchody a velkoobchody. Základem pro výpočet ceny je ve většině případech výše nákladů.

Podle strategie, kterou podnikatel zvolí, může být cena velmi odlišná. Může jít o různé důvody, proč danou cenu takto nestavit a často není podkladem maximalizace zisku, ale v některých případech může jít o vytlačení konkurence z trhu. Většina firem však dosažení zisku upřednostňuje kombinaci různých časových cílů.

*„Jiným důvodem pro nastavení dané ceny může být následování konkurence, takzvaného cenového vůdce), nebo tímto předchází firma cenovým konfliktům a je přímou obranou proti konkurenci“ (Tomek a Vávrová, 2011, s.209).*

Cena odráží také image firmy a je úzce spojena s cenovým prahem zákazníka, což je hranice, za kterou je zákazník ochoten zboží či službu nakoupit.

Spotřebitel chápe cenu jako zrcadlo kvality o to více, pokud se jedná o segment spojovaný s dalšími službami, ke který následně dochází v delším časovém úseku jako jsou automobily a služby spojené. O kvalitě výrobku musí být zákazník informován a předurčuje se vazba na komunikační politiku, pomocí které prodávající se zákazníkem úzce sdílí podrobnosti o technické stránce i následujícím servisu.

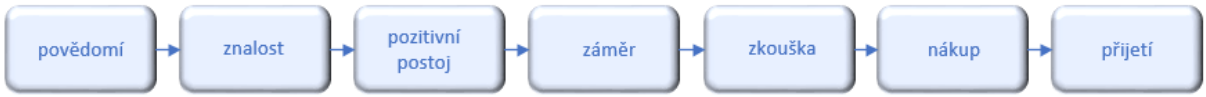
Nejznámějším způsobem pro komunikaci je reklama, při které se míří na cílovou skupinu, vytváří se povědomí o produktu, případně o firmě. Podstata reklamy má daleko širší rozsah, má za cíl navázat trvalou spolupráci, vzájemnou komunikaci a předávat potenciálnímu spotřebiteli informace a nabízených výrobních a službách. Při této komunikaci má za úkol odstraňovat protiargumentační šum, doplňovat informace, pracovat na tvorbě jména firmy, veřejném povědomí o výrobcích.

**„***Podpora prodeje, Osobní prodej, Umístění zboží, Sponzorství, Internet, Přímá komunikaci, Výstavy, Event marketing, Multimediální komunikace, Vztahy s veřejností a Korporátní identita*

*jsou řazeny mezi další komunikační nástroje“ (Gustav Tomek a Věra Vávrová, Marketing od myšlenky k realizaci, s.224).*

Reklama uvedená na trh může v zákazníkovi vyvolat různé reakce. Pokud zboží či služba vyvolá u zákazníka pozornost, uvědomí si a následně pochopí, mluvíme o **kognitivním chování**. Při zaujmutí postoje, kdy vyhodnocení přestavuje zájem, definujeme toto chování jako **emotivní**. Zaujme-li postoj také **konativní**, pak často jedná s úmyslem výrobek či službu zakoupit a být s nákupem spokojen. Jednotlivé kroky zobrazuje obrázek č. 8.. Jedná se o simulaci návazností, které by mohly být zákazníkem realizovány. Klient však může některé kroky přeskočit, a přesto dojde k nákupu. V takovém případě se může jednat například o impulsivní nákup.

Metoda AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) obsahuje dokonce pouze čtyři kroky. Některé níže uvedené kroky nejsou samostatně v metodě AIDA vyzdviženy. Považuje je za součást procesu vědění, zájmu, přání a následné koupě.




*AIDA, Obr. č. 8, (zdroj: vlastní tvorba)*

Při reklamě se podvědomě či vědomě posuzuje text, slogan, obrazová část, logická argumentace, barva, hudební podtext, emoční situace i délka působení za zákazníka.

Tato metodika je aplikovaná na webových stránkách společnosti Acc insight s.r.o..

# 3. Marketingové nástroje

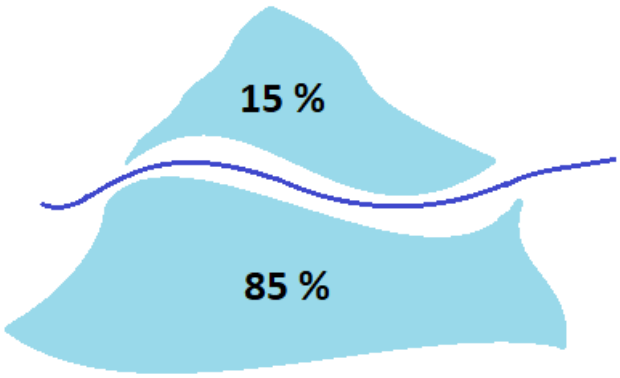
Nezbytnou součástí pro uplatnění na trhu není jen kvalita a jedinečnost nabízených služeb, ale také komunikační prostředky, s kterými se zákazníkem navazujeme vztah. Zvolení správné marketingové strategie je základním prvkem pro zviditelnění se, získání zákazníka a navázání vztahu. Největším přáním každého podniku je získání důvěry u zákazníka, neboť takový zákazník se vrací a postavení firmy na trhu je více ukotveno.

## 3.1 Značka

Dobrá pověst firmy přináší vyšší zisky a povědomí o značce je součástí. Jsou-li zákazníci přesvědčení o kvalitách značky, minimalizují své úsilí při hledání v nejistých sférách a vrací se k prověřeným nebo alespoň k firmám světového ohlasu.

Výstižně tuto skutečnost definoval Eda Burke ze společnosti Johnson & Johnson, na pozici CEO:

*„Značka je čistá současná hodnota kumulované důvěry, která je výsledkem minulých marketingových aktivit zákazníků“. (Chernatony, 2003, s.9).*




*Ledovec značky, Obr. č. 9, (zdroj: vlastní tvorba)*

Důvěra ve značku se buduje na základě emočního vnímání zákazníka, že firma o klienta skutečný zájem má a jeho spokojenost je pro prodejce prioritou nejen při koupi, ale také následně při jakémkoli problému, který se může objevit. Značky nás provádějí životem nejen z užitného hlediska, ale také ze společenského pohledu. Značka může dodávat člověku určité prestiže při různých situacích, oslavách. Z tohoto pohledu je vhodné značku rozdělit do třech hledisek, tj. funkční a emoční hodnoty, a očekávaný zážitek.

Pro vizualizaci povahy značky se používá vyobrazení ledovce (obrázek č. 9), kde 15 % informací značka ukazuje a 85 % se schovává pod vodou.

*„Větší polovina ledovce skrývá přání, která lidé nevyslovují, avšak podle těchto skrytých hodnot si často produkt vybírají“ (Leslie de Chernatony, Značka - od vize k vyšším ziskům,* s.17).

K viditelné části řadí logo a jméno. K neviditelné části řadí hodnotu, kompetence a kulturu firmy. Značka má budovat důvěru spotřebitelů a informovat okolí o určitých stránkách osobnosti. Rozlišujeme značku jako „brand“ a obchodní značku jako „trademark“. Obchodní značka výrobek odlišuje od ostatních produktů a značka „brand“ obsahuje funkční a emoční hodnoty. Propojením obou druhů značek dochází k zakódování informace do povědomí spotřebitelů. Při pozitivním vnímání se firma stává úspěšnou na trhu, protože získala respekt zákazníků a vzniklo partnerství, kde spotřebitelé nehledí jen na ceny a krátkodobé cíle, ale zaujímají širší přístup. Chápou, že spokojenost musí být na obou stranách a jejich důvěra se promítne ve spotřebě u dané značky, k věrnosti a určitého stupně hrdosti z partnerského vztahu.

Značka, která je chápána jako informace, předává údajů tolik, že je člověk nedokáže vstřebat. G.Miller (r.1956) zkoumal, jak naše mysl vnímá informace, jak se třídí a ukládají. Došel k závěru, že informace na obalu výrobku jsou natolik detailní, že člověk dokáže pobrat jen 5-10 %. Při prvním kontaktu si čte potenciální zákazník informace a sumarizuje do takzvaných shluků (Leslie de Chernatony, Značka - od vize k vyšším ziskům). Výzkum byl proveden J.Jacobem a G.Bettmanem a došli k závěru, že díky těmto kumulacích je člověk schopen vyhodnocovat. Výrobek může zákazník definovat třeba jako „kvalitní výrobek“ na základě informací o složení na obalu, ačkoliv většinu informací o skladbě produktu upozadí. Po dalších informacích pátrá podobným způsobem. Po vyhodnocení jednotlivých shluků se značka zapíše do podvědomí jako nástroj informační zkratky, zda výrobek je hodnocený kladně, a tedy se snižuje riziko případné nespokojenosti. Vytváří se důvěra i v právní ochranu spotřebitele. Postoje můžeme kategorizovat do dvou bloků, které nám ztvární jasnější představu o celostním pojetí značky z pohledu externího a interního ohodnocení. Oba pohledy budou v podniku Acc insight s.r.o. aplikovány.

## Interní ohodnocení:

U zaměstnanců se vytváří přesvědčení o značce, uvědomují si vizi značky a jsou značkou inspirováni. Podporují cíle společnosti a tvoří společné hodnoty, vytváří se vztah.

## Externí ohodnocení:

Značka při nákupu přinese uspokojení a je šetrná k přírodě. Pomůže spotřebiteli dosáhnout krátkodobých i dlouhodobých cílů, vyvine se důvěra ve značku, vznikne partnerství.

### 3.1.1 Logo

Dle výzkumů o působení značky na zákazníka bylo navrženo logo s vazbou na předložený návrh na zápis nového jména společnosti do obchodního rejstříku. Bylo navrženo několik variant, které byly následně předloženy k posouzení nezávislým osobám. Bylo dotazováno především na náplň firmy dle navrženého loga a jaký dojem logo vyvolává. Dle tohoto průzkumu bylo logo upraveno především barevně, rozložením písma a byl změněn i grafický symbol, který představuje ekonomický růst. Výsledný návrh, který bude společnost používat je zobrazen na obrázku č. 10.




*Logo, Obr. č. 10, (zdroj: vlastní tvorba)*

## Komunikační nástroje

Pro marketingovou strategii je možné zvolit více způsobů komunikace. Podmínkou pro identifikování správného nástroje, který využiji, je přesné definování obchodního záměru. Jakmile upřesním, co chci nabídnout a uvěřím síle projektu, rozhodnu se být viděn, navázat vztah, budovat důvěru, vzbudit zájem, vyvolat akci a znovu a opět budovat důvěru, aby se zákazník vrátil a využil nabízené služby, případně nabídnutého produktu. (Malamarketingová, 2019)

Nejčastěji využívanými nástroji jsou reklama, podpora prodeje, vztah s veřejností, osobní prodej a přímý marketing.

Pro účely převáděného podniku se soustředím na marketingový mix, který se skládá z reklamy a vztahu s veřejností. Hlavním prostředkem pro reklamní sdělení jsou webové stránky, na které naváže potenciální klient převážně po předešlé osobní nabídce. Na webových stránkách se dozví podrobnější informace. Budou využita také média pro veřejnost jako jsou sociální sítě. Sítěmi jako je Facebook si slibuji přímější zacílení na potenciální zákazníky. Tvorbě webových

stránek se věnuji podrobně v dalších kapitolách, neboť tento prostředek považuji za vstup pro většinu potenciální klientely. Současně bude reklama umístěna na reklamní tabuli v místě působení.

### 3.1.2 Formy komunikace

Nacházíme se v kulturně-dějinné přeměně společnosti, v provázanosti světa, který nám přináší mnohé příležitosti a zároveň pokládá nové nezodpovězené otázky. Přeměna společenství hraje ve veřejném životě důležitou úlohu. Jde o globální, transmediální přístup k porozumění, který sahá do společensko-ekonomických sfér.

*„Putování kulturních materiálů do digitálních médií je proces obdobný rozkvětu renesanční a postrenesanční kultury tisku“, uvádí v knize Digital_humanities kolektiv autorů. (Burdicková, Druckerová, Lunenfeld, Presner a Schnapp, 2017, s.17)*

V digitálním světě se učíme novým dovednostem, jak oslovovat v dlouhých větách, rozsáhlých odborných článcích, ale zároveň abychom uměli ovládat kratší formy komunikace, které Římané nazývali multum in parvo. Latinský výraz poukazuje na možnost stručného vyjádření, kdy posluchač nebo čtenář dokáže udržet pozornost. Historické spisy ukazují, že udržení pozornosti publika bylo vždy velkou výzvou. (Events SAP, 2019)

#### Zvuková stopa

Po půl tisíciletí upřednostňování tisku se do popředí opět dostává umění rétoriky, dochází k znovuobrození mluveného slova pomocí přednášek na Youtube, podcastů a audioknih. (Burdicková, Druckerová, Lunenfeld, Presner a Schnapp, 2017). Můžeme se **díky digitálním technologiím přiblížit k velkému množství lidí, sdělit informace a zároveň je uchovat v čase a kdykoliv sdílet**. Digitální informace se dostávají k široké vrstvě obyvatel přes osobní počítače, mobilní telefony, tablety, vizualizace na budovách až po obrazovky televizních přijímačů, které nás doprovázejí životem. Vstup lze v reálném čase distribuovat a propojit přes datové streamování a interakční systémy, které skrývají prostor pro komunikaci, a tedy pro spolupráci.

*„K vyjádření komunikačních a interaktivních postojů nám pomáhají různé expresivní formy vyjádření mezi než patří užití zvuku, pohyblivá grafika, animace, záznam obrazovky, videa a audia.“ (Burdicková, Druckerová, Lunenfeld, Presner a Schnapp, 2017, s.23)*

Pro společenství, které je kulturně propleteno, se jeví komunikace náročnou, neboť se reklamní sdělení musí postarat o grafické sdělení, které musí být v souladu s prostředím, které oslovuje. V použitých technikách jsou skryty nástroje, kterými se zkoumá a vyjadřuje myšlenka.

## Čtení

Digitální technologie umožňují vytěžit text milionů knih, zmapovat milióny tweetů a miliardy interakcí. Naše vnímání se postupně mění, neboť informace jsou šířeny v makroměřítku a mění se i forma čtení, neboť důkladný rozbor jednotlivých problematik by nám zabral desítky let. Z toho se vytváří nový přístup ke čtení, které se zaměřuje více na pozornost určitým rysům v textu, nazývaný „distant reading“ (zběžné čtení). Touto technikou čtenář dokáže posbírat širší trendy a vzorce sdělení. Humanitní vědci z filologických oborů dokážou přepínat mezi detailním a obecným čtením a nacházet jiný druh informací přes zaměření se na jemnou analýzu textu.

Přiblížit se zákazníkům zajistí v dnešní době již běžný komunikační prostředek, avšak s využitím nadstavbové služby, kterou nabízí společnost Google, je komunikace rychlejší. Byl založen účet accinsight1991@gmail.com a současně aktivována služba Hangouts. Díky této službě dochází k rychlejší komunikaci, zákazník se může spojit formou chatu nebo přes telefonický hovor a na podrobné informace se doptat. Zběžné čtení klient vstřebá z webových informací a v případě zájmu se doptá přes službu Google.

Číslo 1991 v mailové adrese představuje rok zřízení účetní společnosti, na kterou společnost AL eko – účetní kancelář s.r.o. svou činností navázala. Tato myšlenka je podpořena i na zřízených webových stránkách.

## Vizualizace

Grafické či vizuální interpretace mohou být upřednostňovány před videem. Vizualizaci znázorňujeme pomocí grafického motivu a má za úkol shrnout argument a stvrdit text. Užitím grafů, tabulek, diagramů, mřížek či stromů vyjadřujeme kvantitativní data v čitelné podobě. Jsou-li vizualizace sestaveny na základě informací či dat, jsou považována za rétoriku, která přenáší informaci přesně. Data lze sbírat ze sociálních sítí či demografických dat a na základě správně položených otázek zhutnit podívanou informaci do rychle pochopitelného obrazce. Dle vědeckých výzkumů dochází při vizualizaci k modelaci vědění cílové skupiny a přijímající získává jinou informaci než na základě čtení běžného textu. (Burdicková, Druckerová,

Lunenfeld, Presner a Schnapp, 2017) Kombinace novodobých a tradičních technik přináší ucelené vnímání informace o produktu.

Název společnosti byl přidán na všechna místa, která při prvním kontaktu zákazník uvidí. Ukázka přidání loga do emailové adresy zobrazeno v obrázku č. 11.




*Logo v mailové schránce, Obr. č. 11, (zdroj: vlastní tvorba a společnost Google)*

Následně byl zřízen podpisový vzor, který bude používán pro komunikaci. Barvy byly voleny v souladu s logem společnosti. Vzor je zobrazen v obrázku č. 12.




*Podpisový vzor, Obr. č. 12, (zdroj: vlastní tvorba)*

## 3.2 Webové stránky

Rozmach používání internetu, takzvaných www stránek (World Wide Web) sahá řádově do roku 1990. Před tímto rokem využívali vyhledávače jen specialisté z technických oborů. V dnešní době internetové nástroje využívají lidé na denní bázi, což je velké množství potenciálních zákazníků, kteří hledají informaci o tom, co chtějí vědět. Informace obdrží v reálném čase a s menším úsilím (Fox, 2011).




*Webové stránky, Obr. č. 13, (zdroj: vlastní tvorba a šablona stránek WIX)*

*„Prostřednictví přirozeného vyhledávání můžete získat potenciální zákazníky přesně v okamžiku, kdy zvažují koupi, a nabídnout jim právě ty informace, které hledají." (Fox, 2011, s.12)*

Dále Vanessa Fox poukazuje na on-line existenci podniku, který by měl tento virtuální prostor považovat za maloobchodní místo, které by se mělo vyznačovat podobnými znaky jako kamenný obchod ve městě. Zákazníci, kteří přicházejí, by měli vidět reklamní ceduli s dveřmi dokořán a možností vejít.

Ukázka připravovaných webových stránek je promítnuta v obrázku č. 13.

E-shop v případě poskytovaných specifických služeb není možné nabídnout v plném rozsahu. Je však aplikována nabídka Freemia, kde ve výši nulové hodnoty dostanou pozvánku na bezplatnou konzultaci. V případě vypracování prvotní analýzy, bude požadována minimální částka, která pokryje základní náklady před navázáním delší spolupráce.

### 3.2.1 Klíčová slova

Webové stránky mohou být viditelné na základě přirozeného vyhledávání nebo placenou reklamou. Přirozené zobrazení stránky se generuje algoritmicky. Vyhledávací roboti procházejí webové stránky na Internetu, snímají jejich obsah a řadí. Placená verze upřednostní zobrazení reklamy dle standardních inzertních mechanizmů. Výzkumné agentury zjistily, že web, který je spatřen v placených i přirozených výsledcích vyhledávání, vede k více kliknutí, neboť častěji viditelná značka přesvědčuje snáze o serióznosti podniku.

Reklamní směr zvolíme na základě způsobu chování tazatelů, s jakým úmyslem přicházejí a jaké dotazy vyhledávají. Vyhledávací údaje, které často tvoří pouze jedno slovo, jsou skrytá přání, co si zákazník přeje. Soubor vyhledávacích parametrů nazýváme klíčovými slovy a je vhodné provést průzkum, který nám pomůže získat představu o četnosti hledaných slov i informace o konkurenci.

Klíčová slova určujeme dle trendů v odvětví, existujících cílů i klíčových slov konkurence. K základním klíčovým slovům definujme i podmnožinu podřazených slov, které téma vystihují. Dotazující svůj první nápad v druhém kroku přeformulují, upřesní vyhledávací parametr rozšířením na dvou až tří slovný vyhledávací parametr. Díky druhému příbuznému slovu či souboru slov, se slova nižšího významu mohou objevit vysoko ve vyhledávacím seznamu, ačkoliv nejsou slovy nadřazenými, pro danou oblast typickými. Příkladem používání klíčových slov může být slovo Účetnictví. Slovo jasně definuje oblast zájmu, ale upřesňující soubor vyhledávacího parametru nám pomůže zvýšit pravděpodobnost, že společnost bude nabídnuta mezi prvními. Takovým názvoslovím druhotného významu může být Účetnictví pro podnikatele nebo Podvojné účetnictví.

Studie zároveň ukázaly, že záleží na pohlaví zákazníka. Pro muže by měly být stránky stručné, věcné a s přehlednou navigační strukturou. Ženy upřednostňují obrázky a častěji cílí na viditelnost cen a dostupnost odpovědí na běžné otázky. Rovněž věk zákazníků je důležitý a velikost a čitelnost písma by neměla být opomíjena.

Na webových stránkách jsou použita slova, která se vztahují k nabízeným službách. Vyhledávač klíčová slova zaznamená a tím se dostane společnost Acc insight s.r.o. v prohlíženi do popředí a zvýší tím šanci, že zákazník webovou stránku navštíví.

Mezi hlavní klíčová slova, která jsou uvedena na webových stránkách společnosti Acc insight s.r.o., patří především:

SAP poradenství, Manažerské poradenství, Manažerské řízení, ERP

### 3.2.2 Lidská mysl při vyhledávání

Společnost Enquiro zajistilo studii sledování pohybu očí, která se stala významným pravidlem pro tvorbu stránek (Fox, 2011). Stránky prochází návštěvník webových stránek ve tvaru písmene F. Začíná v levém horním rohu a snímá informace při levém okraji směrem dolů. Dle psychologa Gorge Millera dokáže paměť člověka obsáhnout přibližně sedm úrovní informací. Pracovní paměť však dokáže pracovat pouze se třemi až čtyřmi věcmi současně. V padesáti procentech případů klikne návštěvník na výsledky v první skupině, z které vyhodnocuje pouze tři až čtyři slova. Dle těchto slov určuje zákazník shodu, kterou si stanovil jako cíl svého hledání, proto by slovo významné mělo být hned na začátku titulku.

*„Vizuálně dokážeme ohodnotit web za pouhých 50 milisekund," uvádí Vanessa Fox. (Fox, 2011, s.89)*

Cílem každého podniku s webovými stránkami je **dostat zákazníka na stránky podniku**, stejně jako při příchodu do obchodu. V prvních několika sekundách zhodnotí rychlým pohledem. V této fázi se snažíme zákazníka upoutat. Snažíme se zaměřit na upoutávku, kterou jinde nenajdou. Následně musí návštěvník **objevit obsah, který splňuje jeho očekávání**, aby nebyl vstup na stránky jen slepou cestou. Třetím krokem by měla být **výzva k akci** například spuštěním tlačítka „zkontaktujte nás". Kroky jsou znázorněny obrázkem č. 14. Podobné hodnoty jsou také ukotveny v modelu AIDA, který cílí na pozornost, na vzbuzení zájmu a touhy mít a tedy koupit, o které jsem hovořila v předešlé kapitole.




*Vyhledání, Obr. č. 14, (zdroj: vlastní tvorba)*

Pobídka k akci je již zřejmá při vstupu na první stránky webu společnosti Acc insight s.r.o.. Pohyblivé okénko vybízí ke kontaktu. Link je nasměrován na spuštění mailové schránky, jakmile se na tlačítko zmáčkne. Stejná akce se provede při spuštění okénka „napište nám“. Na stránkách jsou připraveny další kroky, které vyzívají budoucího zákazníka ke kontaktu. Jedním z akčních kroků je Freemium, kterým je zdarma nabízena základní konzultace.

# 4. Závěr

V listopadu 2019 bylo projednáno vyčištění převáděné firmy. V prosinci 2019 a v prvních dvou měsících roku 2020 byl prodán veškerý majetek, kterým firma disponovala a byla předána k prověření finální rozvaha a výsledovka před převodem společnosti.

V lednu 2020 byla uskutečněna schůzka s daňovým poradcem a právníkem. Jednotlivé kroky byly provedeny dle připraveného harmonogramu. Právním zástupcem byly sepsány potřebné smlouvy k podpisu a sjednána schůzka s notářem. Právní zástupce zároveň doporučil sepsání pojistné smlouvy, neboť v případě větších společností, jsou rizika většího rozsahu.

V únoru 2020 bylo zřízeno sídlo společnosti a doloženy vyžádané dokumenty, které byly k vyřízení veškeré dokumentace nezbytné.

## Společnost AL eko – účetní kancelář s.r.o. (nově zapisovaná jako Acc insight s.r.o.) je připravena k převodu.

Dle sdělení právního zástupce již není znám žádný právní důvod, který by převodu bránil. Alena Lehečková, současný jednatel a společník firmy AL eko - účetní kancelář s.r.o. a Michaela Jirásková, budoucí jednatel a budoucí 100% vlastník podniku se dohodly, že uskuteční převod, jakmile pomine státem vyhlášený nouzový stav České republiky z důvodu nákazy SARS CoV-2. Usnesení vlády České Republiky ze dne 12. března 2020 č. 194, který vyhlašuje s účinností od 16. března 2020 zákaz volného pohybu lidí v rámci celé české republiky s výjimkou nezbytných cest jako je cesta do zaměstnání nebo cesty pro zajištění nezbytných potřeb.

(VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)

*„Vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhlašuje pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru (označovaný jako SARS CoV-2) na území České republiky nouzový stav od 14.00 hodin dne 12. března 2020 na dobu 30 dnů.“ (VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)*

Dále byla připravena marketingová strategie několika vstupními kanály. Zřízení webových stránek podrobněji vysvětluji nabízené účetní služby s manažerským přesahem. Jakmile firma bude převedena, bude započata přímá komunikace, oslovování potenciálních zákazníků s odkazem na webové stránky a s žádostí o osobní schůzku. Součástí strategie pro získání klientů byla zavedena služba Freemium jako vstupní benefit pro nové klienty. Nedílnou součástí firmy Acc insight s.r.o. bude prezentování a vstupování do tématicky zaměřených diskuzích, s cílem

zaujmout a předat informaci o možnosti poskytování služeb firmy Acc insight s.r.o., které jsou zaměřené na manažerské a firemní procesy. Součástí této služby je řízení zdrojů podnikového plánování (ERP).

**Společnost AL eko – účetní kancelář s.r.o. (nově zapisovaná jako Acc insight s.r.o.) je připravena vstoupit na trh se zaměřením na manažerské a firemní procesy, ERP.**

# Informační zdroje

## Literatura

Petr SODOMKA, Hana KLČOVÁ, 2017. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2878-7.

Miloslav SYNEK a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

Prof. Milan ZELENÝ, 2011. *Hledání vlastní cesty*. Praha: BizBooks. ISBN 978-80-251-1611-1.

Miloslav SYNEK, Heřman KOPKÁNĚ, Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-154-3.

SASMITA Jumiati, 2015. *Young consumers' insights on brand equity, International journal of retail & distribution management* [online]. ISSN 0959-0552.

Petr CIMLER & Dana ZADRAŽILOVÁ a kolektiv, 2007. *Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

Gustav TOMEK a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci (3.vydání)*. Praha: Professional publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

ŠIMAN Josef, 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7400-117-8.

Leslie de CHERNATONY, 2003. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2007-1.

Vanessa FOX, 2011. *Marketing ve věku společnosti Google*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3357-6.

Anne BURDICKOVÁ, Johanna DRUCKEROVÁ, Peter LUNENFELD, Todd PRESNER, Jeffney SCHNAPP, 2019. *Digital_Humanities.* Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2865-5.

## Zákony

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 304/2032 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

## Internetové zdroje:

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY 2020, *Zákony*. [online]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty?t1_1=z%25c3%25a1kon, staženo 2019-12-23

STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT 2019, *Definice cíle SMART*. [online]. Dostupné z: http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39, staženo 2019-11-05

SYSTEMONLINE 2019, *Trendy na českém ERP trhu a jeho aktuální vývoj*. [online]. Dostupné z: https://www.systemonline.cz/erp/trendy-na-ceskem-erp-trhu-a-jeho-aktualni-vyvoj.htm, staženo 2019-09-28

SAPONLINETUTORIALS 2019, *O SAP modulech.* [online]. Dostupné z**:** https://www.saponlinetutorials.com/about-sap-modules-sap-modules-list-overview/, staženo 2019-08-28

SAP 2019, *ERP and Digital Core.* [online]. Dostupné z: https://www.sap.com/products/erp.html?infl=319d0ad2-3077-487b-8a1d-0cd66ca93243, staženo 2019-12-31

SAP 2019, *Kariéra s/v SAP*. [online]. Dostupné z: https://www.sap.com/about/careers/your-career/career-development.html?infl=319d0ad2-3077-487b-8a1d-0cd66ca93243, staženo 2019-12-31

PODNIKATEL 2019, *Jak vybrat živnost.* [online]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/jakou-vybrat-zivnost/, staženo 2019-09-28

ŽIVNOSTI 2019, *Jak začít podnikat.* [online]. Dostupné z: https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/jak-zacit-podnikat/, staženo 2019-09-29

FINANČNÍ SPRÁVA 2020, Registrace. [online]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/dane/danovy-system-cr/postup-v-danovem-rizeni/registrace-zahajeni-podnikani, staženo 2020-01-06

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE 2019, *Obnovitelné zdroje.* [online]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018AR5736&qid=1577811318573&from=EN, staženo 2019-09-29

FINANČNÍ SPRÁVA 2020, *Zveřejňování bankovních účtu – nespolehlivý plátce DPH.* [online]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/vyhledavani?q=zve%C5%99ej%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD, staženo 2019-09-29

JUSTICE 2019, *Veřejný rejstřík.* [online]. Dostupné z: https://justice.cz/, staženo 2019-10-11

ARES – ekonomické subjekty 2019, *Obchodní firma*, Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz, staženo 2019-10-02

EVENTS SAP 2019, *Digitální transformace.* [online]. Dostupné z: https://www.sap.com/cz/index.html, staženo 2019-10-18

SAP 2019, *Transformace finančního managementu.* [online]. Dostupné z: https://www.sap.com/cz/products/financial-management.html?url_id=ctabutton-cz-icon-products-finance, staženo 2019-10-28

MALÁ MARKETINGOVÁ, *Nástroje marketingové komunikace.* [online]. Dostupné z: https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/, staženo 2019-11-22

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, *Vyhlášení nouzového stavu.* [online]. Dostupné z:

https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/, staženo 2020-03-25

## Seznam obrázků

Maslowa pyramida, Obr. č. 1, (zdroj: vlastní tvorba)

Rekonstrukce místnosti, kancelář, Obr. č. 2 (zdroj: Michaela Jirásková, Seminární práce MIN2)

Půdorys kanceláře, Obr. č. 3 (zdroj: Michaela Jirásková, Prezentace seminární práce MIN2)

Procesy, Obr. č. 4, ( zdroj: vlastní tvorba)

ERP 50-249, Obr. č. 5, (zdroj: vlastní tvorba)

ERP min.250, Obr. č. 6, (zdroj: vlastní tvorba)

Společnosti s příbuzným zaměřením, Obr. č. 7, (zdroj: vlastní tvorba)

AIDA, Obr. č.  8, (zdroj: vlastní tvorba)

Ledovec značky, Obr. č.  9, (zdroj: vlastní tvorba)

Logo, Obr. č. 10, (zdroj: vlastní tvorba)

Logo v mailové schránce, Obr. č. 11, (zdroj: vlastní tvorba a společnost Google)

Podpisový vzor, Obr. č. 12, (zdroj: vlastní tvorba)

Webové stránky, Obr. č. 13, (zdroj: vlastní tvorba a šablona stránek WIX)

Vyhledání, Obr. č. 14, (zdroj: vlastní tvorba)