



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROJEKTU ODŠTĚPENÍ SPOLEČNOSTI

COMPANY SPIN-OFF PROJECT PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Krečová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Anna Krečová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu odštěpení společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy již proběhlých odštěpení společnosti navrhnout budoucí odštěpení, které bude řízeno pomocí projektového přístupu.

Základní literární prameny:

A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide, 2017. Sixth edition. Newtown Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.

DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

JEŽKOVÁ, Z. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

SALACHOVÁ, B., B. VÍTEK, J. GLÁSEROVÁ a M. OTAVOVÁ. Obchodní korporace a jejich přeměny: (právní, účetní a daňové aspekty). Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-220-4.

SKÁLOVÁ, J. Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-570-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem budoucího odštěpení společnosti, které bude řízeno projektovým přístupem. Teoretická část představuje základní pojmy projektového řízení a právní úpravy odštěpení. Analytická část se zaměřuje na dvě předchozí uskutečněná odštěpení a dále jsou provedeny analýzy potřebné k projektovému řízení. Na základě analytické části návrhová část obsahuje návrh projektu odštěpení. Fáze identifikace a plánování projektu jsou vypracovány, průběh fází realizace a ukončení je naznačen.

Klíčová slova

identifikace projektu, odštěpení společnosti, plánování projektu, projekt, projektové řízení

Abstract

The diploma thesis deals with the proposal of the future spin-off of the company, which will be managed by the project approach. The theoretical part presents the basic concepts of project management and legal regulation of spin-off. The analytical part focuses on the two previous spin-offs and the analyses needed for project management are made. Based on the analytical part, the design part contains the project proposal of the branch. The project identification and planning phases are made, the course of implementation and completion phases is indicated.

Key words

project identification, company spin-off, project planning, project, project management

Bibliografická citace

KREČOVÁ, Anna. *Návrh projektu odštěpení společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134586>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Poděkování patří mému vedoucímu diplomové práce, Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady při psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Čížkovi za umožnění napsat diplomovou práci a věnovaný čas při konzultacích. Děkuji také rodičům za podporu nejen během studia vysoké školy.

OBSAH

ÚVOD.....	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
1.1 Projektové řízení	16
1.1.1 Projekt.....	17
1.1.2 Projektový trojimperativ	18
1.1.3 Metody v projektovém řízení.....	18
1.1.4 Životní cyklus projektu.....	23
1.2 Identifikace projektu	24
1.2.1 Studie příležitosti	25
1.2.2 Studie proveditelnosti	25
1.2.3 Zakládací listina projektu.....	25
1.2.4 Logický rámec	26
1.3 Zadání/definice projektu	28
1.3.1 Registr zainteresovaných stran	28
1.3.2 Hierarchická struktura prací.....	28
1.4 Plánování projektu	29
1.4.1 Hierarchická organizační struktura.....	29
1.4.2 Matice odpovědnosti.....	30
1.4.3 Registr rizik.....	31
1.4.4 Harmonogram	32
1.4.5 Rozpočet a finanční plán.....	34
1.5 Realizace projektu	34
1.5.1 Zápis z porady.....	35
1.5.2 Report o stavu projektu.....	35

1.5.3	Změnový požadavek	35
1.6	Ukončení projektu.....	36
1.6.1	Akceptační protokol.....	36
1.6.2	Vyhodnocení projektu.....	36
1.6.3	Poučení z projektu	36
1.6.4	Ukončení zapojení členů týmu a osobní hodnocení	37
1.7	Právní úprava přeměn společností	37
1.8	Rozdělení společnosti odštěpením	37
1.8.1	Právní pojetí	38
1.8.2	Účetní pojetí.....	42
1.8.3	Daňové pojetí	50
1.9	Shrnutí teoretických východisek práce	52
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	54
2.1	Představení společnosti	54
2.1.1	Historie.....	54
2.1.2	Předmět podnikání	55
2.1.3	Ochranné známky	56
2.2	Analýza odštěpení 2015	58
2.2.1	Důvody.....	59
2.2.2	Průběh	60
2.2.3	Situace po odštěpení	62
2.2.4	Ekonomické dopady	64
2.3	Analýza odštěpení 2018	66
2.3.1	Důvody.....	66
2.3.2	Průběh	67
2.3.3	Situace po odštěpení	69

2.3.4	Ekonomické dopady	73
2.3.5	Zhodnocení finanční náročnosti proběhlých odštěpení	73
2.4	Analýza současného stavu společnosti.....	75
2.4.1	Strategická analýza společnosti	75
2.4.2	Analýza hlavních činností odštěpení a odhad jejich délky trvání.....	95
2.4.3	Analýza rizik odštěpení	98
2.4.4	Analýza zainteresovaných stran při odštěpení	100
2.5	Souhrn analytické části	100
2.5.1	Souhrn analýz proběhlých odštěpení	100
2.5.2	Souhrn strategické analýzy	101
2.5.3	Souhrn analýz k projektovému řízení odštěpení	104
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	105
3.1	Omezující podmínky návrhu.....	105
3.2	Právní, účetní a daňové souvislosti projektu.....	106
3.2.1	Časový průběh přeměny	106
3.2.2	Ostatní spojitosti	107
3.3	Stanovení cíle.....	107
3.4	Identifikace projektu	108
3.4.1	Zakládací listina	108
3.4.2	Logický rámec	109
3.5	Plánování projektu	111
3.5.1	Organizační struktura.....	111
3.5.2	Registr rizik.....	112
3.5.3	Rozpočet	114
3.5.4	Registr zainteresovaných stran	114
3.5.5	Časová analýza	115

3.6	Realizace projektu	126
3.7	Ukončení projektu	127
3.8	Ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu	127
3.8.1	Přínosy pro společnost	127
3.8.2	Přínosy pro ostatní	129
ZÁVĚR	130
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	131
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	141
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	142
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	143
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	144
SEZNAM PŘÍLOH	146

ÚVOD

Název diplomové práce *Návrh projektu odštěpení společnosti* naznačuje, že oblastí řešení je společnost, která může oddělit svoji část. Je známo, že podnikání přináší mnoho nepředvídatelných událostí, změn a zásadních rozhodnutí, a tak změna v obchodní strategii společnosti není výjimkou. Projektový přístup může být velmi účinným nástrojem pro řízení projektu, a proto jsem se s ohledem na charakteristiky odštěpení rozhodla tyto dva celky propojit.

Cílem práce je na základě analýzy již proběhlých odštěpení společnosti navrhnout budoucí odštěpení, které bude řízeno pomocí projektového přístupu. Společnost během svého působení realizovala dvě odštěpení. Proto se značná část analytické části věnuje rozboru daných odštěpení, aby se návrh třetího odštěpení přiblížil za omezených podmínek co nejvíce skutečnosti.

Téma mi bylo nabídnuto jedním z jednatelů společnosti, který jako jediný kladně reagoval z oslovených společností na moji žádost o spolupráci na diplomové práci. Reálný základ, rozmanitost práce a opravdovost podnikatelského prostředí mě utvrdily o správnosti výběru.

Teoretická východiska práce tvoří dvě rozdílně orientované části. První část o projektovém řízení seznamuje s projektem jako takovým a rozebírá jeho životní cyklus, který byl rozčleněn na fáze identifikace, zadání/definice, plánování, realizace a ukončení. Jednotlivé kroky projektu jsou krátce vysvětleny a jsou zmíněny dokumenty v nich používané.

Druhá část je uvedena právní úpravou přeměn společností a pokračuje rozdělením společnosti odštěpením. Rozdělení, případně úzeji odštěpení, je rozebráno z pojetí právního, účetního a daňového.

Analýza problému a současné situace obsahuje představení společnosti, analýzu odštěpení v roce 2015 a 2018, strategickou analýzu společnosti, analýzu hlavních činností odštěpení a odhad jejich délky trvání, analýzu rizik odštěpení a analýzu zainteresovaných stran při odštěpení.

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení seznamuje s omezujícími podmínkami návrhu, právními, účetními a daňovými souvislostmi projektu, stanoveným cílem a jednotlivými fázemi projektu. Závěrem jsou sděleny ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu.

Jako informační zdroje při tvorbě práce sloužily i konzultace s jedním z jednatelem společnosti SINCLAIR Global Group s.r.o. a materiál poskytnutý společností. V seznamu použitých zdrojů jsou tyto zdroje souhrnně uváděny pod pojmem interní materiál společnosti a konzultace v podobě data jejího konání a pozice jednatele.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě analýzy již proběhlých odštěpení společnosti navrhnout budoucí odštěpení, které bude řízeno pomocí projektového přístupu. Pro dosažení hlavního cíle jsou analyzována dvě uskutečněná odštěpení a jsou provedeny další analýzy potřebné k projektovému řízení.

Pro naplnění hlavního cíle je stanoveno několik dílčích cílů.

- Zpracování teoretické části práce k lepšímu porozumění projektového řízení a seznámení se s právní úpravou přeměn, aby nebyl opomenut požadavek zvláště ze zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů.
- Představení společnosti.
- Provedení analýzy odštěpení 2015 – popsání důvodů, průběhu, situace po odštěpení a ekonomických dopadů.
- Provedení analýzy odštěpení 2018 – popsání důvodů, průběhu, situace po odštěpení, ekonomických dopadů a zhodnocení finanční náročnosti obou odštěpení.
- Provedení strategické analýzy společnosti. Účelem analýzy SLEPTE a Porterovy analýzy odvětví je zhodnocení vnějšího okolí společnosti pro hlavní podnikatelskou činnost. Vnitřní okolí je popisováno analýzou 7S faktory a to jak pro hlavní podnikatelskou činnost, tak i divizi, která by mohla být v budoucnu odštěpena. Finanční zhodnocení společnosti přibližuje její finanční stabilitu potřebnou pro odštěpení. K porovnání divize hlavní podnikatelské činnosti a možné odštěpované divize slouží portfolio matice GE/matice atraktivity oboru. SWOT analýza shrnuje poznatky analýz o hlavní podnikatelské činnosti v části souhrn strategické analýzy.
- Provedení analýzy hlavních činností odštěpení a odhadnutí jejich délky trvání – na základě získaných poznatků z proběhlých odštěpení a konzultace s finančním ředitelem společnosti.
- Provedení analýzy rizik odštěpení – na základě získaných poznatků z proběhlých odštěpení a konzultace s finančním ředitelem společnosti.

- Provedení analýzy zainteresovaných stran při odštěpení – na základě získaných poznatků z proběhlých odštěpení a konzultace s finančním ředitelem společnosti.
- Určení omezujících podmínek návrhu.
- Uvedení hlavních právních, účetních a daňových souvislostí projektu v časovém průběhu přeměny.
- Vypracování identifikace a plánování projektu.
- Naznačení realizace a ukončení projektu.
- Vypracování ekonomických a mimoekonomických přínosů při realizaci návrhu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce je informačně členěna do dvou celků. První celek tvoří zhruba 56 procent rozsahu této části práce a zabývá se oblastí projektového řízení. Druhý celek je orientován na právní pohled rozdělení společnosti a je tvořen zhruba 44 procenty. Spojením těchto celků lze pokračovat analytickou a návrhovou částí ke splnění cíle práce. Závěr části práce tvoří shrnutí teoretických východisek.

1.1 Projektové řízení

Projektové řízení, v anglickém jazyce Project Management, představuje účinné a efektivní dosahování změn. Těchto změn je docíleno pomocí rozplánování a realizace komplikovaných akcí, které je nutné provést v žádoucím termínu a s dodržением očekávaných nákladů. Tím se dospěje stanovených cílů (Ježková aj., ca 2013, s. 14).

Vybrané případné výhody projektového řízení jsou definovány v následujícím výčtu od Svozilové (2016, s. 19).

- Všechny projektové aktivity mají přiřazeny role a odpovědnosti, které zůstávají i při výměně zaměstnanců.
- Zdroje projektu jsou přiděleny pouze na dobu trvání projektu a díky tomu využívání těchto zdrojů disponuje větším množstvím flexibility a efektivity.
- Sleduje se skutečný průběh projektu oproti plánu, stanovují se odchylky realizace oproti plánu, které jsou poté řešeny.
- Dohled ze strany zákazníka/sponzora je přiměřený vzhledem k plynulému řízení, jež je zajištěno systémem rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidly o stupňování problémů.
- Projekty řízené systémově umožňují získat mnoho informací, které je možné využít při realizaci nadcházejících projektů.

Naopak mezi problematické stránky projektového řízení mimo jiné patří:

- složitost a velikost projektů a jejich přiřazení do hierarchie projektů, jež tvoří projektový program,
- zákaznické požadavky, které jsou mnohdy vysloveny až v průběhu realizace,

- provádění organizačních změn ve společnosti během projektu,
- změny v technologii,
- rizikovost projektu a neočekávaný vliv vnějšího prostředí
- a plánování a přiřazování nákladů včas před samotnou realizací projektu (Svozilová, 2016, s. 19).

Projektové řízení není vhodné používat pro činnosti opakující se v pravidelných intervalech, například operativní plánování výroby nebo denní provádění kontrol. Dále projektové řízení nepatří k řízení jednoduchých akcí bez rizika, které lze vyřešit použitím rutiny (pravidelného postupu) anebo zdravého selského rozumu (Ježková aj., ca 2013, s. 16).

Také se projektové řízení nedoporučuje používat pro mimořádné situace, jimiž mohou být technické a živelní katastrofy, okamžité válečné operace, firemní či jiné krize, pro časově náročnější akce trvající více let a pro akce, které jsou význačné přítomností bezradnosti, zmatku, emocí a převahou nevzdělanosti (Ježková aj., ca 2013, s. 16).

1.1.1 Projekt

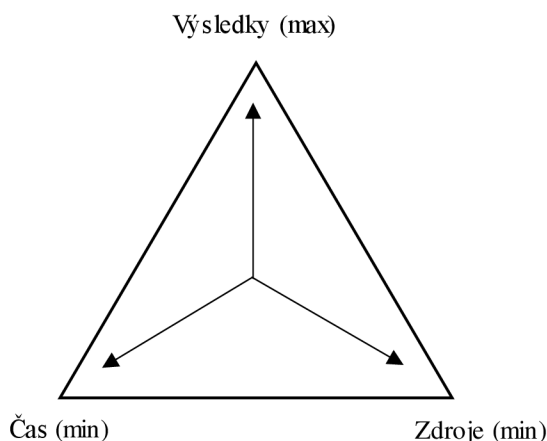
„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Pitaš aj., 2012, s. 270)

Zmíněná definice poskytuje hlavní charakteristické znaky projektu: jedinečný postup dosahování vytyčeného cíle, ohraničení časem, rozpočtem a zdroji, komplikovanost projektu, působení projektového týmu v jeho řízení a výskyt rizika. U akcích, které se vyznačují přítomností předložených znaků, je hodno využít projektového řízení, ledaže tomu není zvláště zabráněno (Ježková aj., ca 2013, s. 18).

Postupným provedením naplánovaných činností v rámci projektu bude dosažen cíl projektu, je to tedy proces změny z výchozího stavu do stavu konečného. Cílový stav by se měl dostat na vyšší kvalitativní a současně kvantitativní úroveň oproti stavu výchozímu. Cíl projektu je nutné srozumitelně upřesnit pro správné porozumění všech zúčastněných (Ježková aj., ca 2013, s. 14, 19).

1.1.2 Projektový trojimperativ

Cíl projektu lze znázornit ve třech rozměrech – výsledek (kvalita), čas a náklady, zobrazených na obrázku č. 1. Takto vyjádřený se označuje jako trojimperativ projektu (Ježková aj., ca 2013, s. 19). Tyto tři hodnoty jsou spolu provázané na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale také na úrovni dílčích činností. Při změně jedné z veličin se jistě mění i druhá veličina, mnohokrát druhá a třetí zároveň (Doležal aj., 2012, s. 66–67).



Obrázek č. 1: Trojimperativ projektu
(Zdroj: Doležal aj., 2012, s. 66)

1.1.3 Metody v projektovém řízení

V projektovém řízení je na výběr mnoho metod a analýz díky kterým se zvyšuje šance na úspěšné dokončení projektu. Zde jsou uvedeny zvláště strategické metody, jež se využijí ve fázi identifikace projektu.

SMART

Metoda SMART cíle umožňuje definování a přímé napsání zamýšleného cíle. Smysluplný cíl lze vyslovit pomocí pěti měřítek a z jejich prvních písmen v anglickém jazyce vznikl název této techniky (Doran, 1981, s. 36).

Měřítky jsou dle Dorana (1981, s. 36):

- výběr konkrétního a specifického cíle (specific),
- vyčíslení cíle nebo návrh ukazatele na měření postupu (measurable),
- určení toho, kdo bude cíl vykonávat (assignable),

- uvedení cílů, kterých lze reálně dosáhnout při dostupných zdrojích (realistic)
- a časové určení, kdy bude výsledku dosaženo (time-related).

SLEPTE

Záměrem SLEPT(E) analýzy je odhalení budoucího vyvíjení vnějšího prostředí společnosti, které pro ni značí hrozby anebo příležitosti. Název analýzy širšího vnějšího okolí je složen z prvních písmen anglických slov, které zastupují danou zkoumanou oblast. Patří sem společenská a demografická oblast (social), právní (legal), (makro)ekonomická (economic), politická (political) a technologická (technological). Druhé *E* v názvu je pro oblast životního prostředí (environmental) (Hanzelková aj., 2013, s. 43–44).

Porterova analýza odvětví

Porterova analýza odvětví, také označována například jako analýza užšího vnějšího prostředí, se používá zejména k prozkoumání konkurenčního postavení společnosti v odvětví, ve kterém působí. Zjištěné hrozby a příležitosti mohou mít vliv na tržní pozici společnosti, jež je předně určována vlivem pěti sil/faktorů. Mezi ně patří:

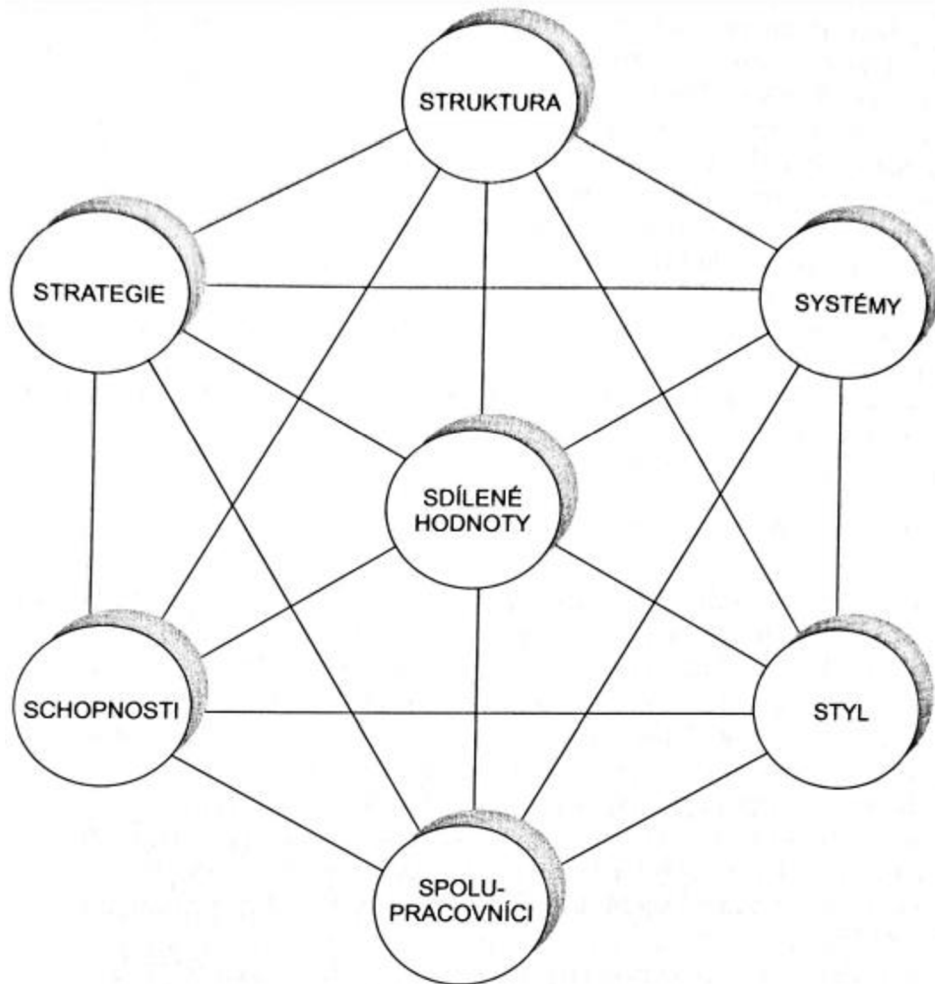
- vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers),
- vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers),
- hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry),
- hrozba substitutů (threat of substitutes)
- a rivalita firem uvnitř daného trhu (competitive rivalry within industry) (Hanzelková aj., 2013, s. 68).

7S faktory

Rámec 7S faktorů se sestává ze sedmi kritických faktorů úspěchu společnosti dle americké konzultační firmy McKinsey. Jsou zkoumány základní vnitřní oblasti společnosti a *S* v názvu modelu je proto, že každá oblast v anglickém jazyce začíná tímto písmenem. V českém jazyce se jedná o strategii (strategy), systémy (systems), strukturu (structure), spolupracovníky (staff), styl manažerské práce (style), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values). Provázanost faktorů, na které se váže úspěch

anebo neúspěch společnosti je znázorněna na obrázku č. 2 (Koráb aj., 2007, s. 51; Smejkal a Rais, 2013, s. 39).

Analýzu dle 7S faktorů doporučuje Koráb aj. (2007, s. 51) doplnit přinejmenším o finanční analýzu společnosti.



Obrázek č. 2: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey
(Zdroj: Smejkal a Rais, 2013, s. 40)

Finanční analýza

- Ukazatele rentability

Úkolem těchto ukazatelů je podávat informace o efektu, který byl způsoben vloženým kapitálem. Mezi ukazatele patří ukazatel rentability celkových aktiv, vlastního kapitálu, dlouhodobých zdrojů anebo tržeb. Nejobecnější vzorec pro výpočet rentability zachycuje obrázek č. 3 (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 31–32).

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

Obrázek č. 3: Obecný tvar ukazatele rentability
(Zdroj: Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 31)

- Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele slouží k měření zdařilosti využívání aktiv vedením společnosti. Lze vypočítávat rozdílné úrovně aktiv. Ukazatele aktivity častokrát srovnávají měřením tržby k aktivům, a tak se mohou vyjádřit buď v obrátkovosti (rychlosti obratu), nebo v době obratu. Jelikož pro každé odvětví jsou charakteristické odlišné hodnoty aktivit, je žádoucí je hodnotit v rámci daného odvětví, ve kterém společnost působí (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 33–34).

- Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele se zaměřují na monitorování vztahů mezi cizími a vlastními zdroji společnosti. Ukazatelů zadluženosti je několik, kupříkladu poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv, poměr cizích zdrojů a celkových aktiv či poměr výsledku hospodaření před zdaněním a úroky, které představuje úrokové krytí (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 34–35).

- Ukazatele likvidity

Likvidita složky majetku je vlastnost rychlé přeměny na peněžní hotovost, aniž by došlo k větší ztrátě na její hodnotě. Mezi základní ukazatele likvidity náleží běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky) s doporučenou hodnotou poměru 1,5 až 2,5, pohotová likvidita [(oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky] s doporučenou hodnotou poměru 1 až 1,5 a okamžitá likvidita (finanční majetek/závazky s okamžitou splatností) s doporučenou hodnotou v rozmezí 0,6–1,1, eventuálně 0,2 jako dolní mez (Růčková, 2019, s. 57–59).

Zjištěné hodnoty likvidit je významné porovnat s konkurencí nebo odvětvím (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 36).

SWOT analýza

Nástroj SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza se používá ke zjištění a posouzení významnosti faktorů jak z pohledu silných a slabých stránek analyzovaného objektu, tak z pohledu příležitostí a hrozeb, které se vyskytují nebo se v budoucnu vyskytnou. První pohled se zaměřuje na vnitřní faktory, které společnost může jistým způsobem kontrolovat a sama ovlivňovat, kdežto druhý pohled je tvořen vnějšími faktory, na jejichž vliv může společnost jen reagovat (Koráb aj., 2007, s. 48).

Portfolio matice GE

Mnohdy nazývána matice atraktivity oboru se využívá k porovnání pozic jednotlivých strategických obchodních jednotek z hlediska tržní atraktivity a konkurenční přednosti. Oba faktory se člení na dílčí faktory (Jakubíková, 2013, s. 139).

Na horizontální ose se uvádí konkurenční postavení například těmito faktory:

- relativní pozice na trhu (relativní tržní podíl),
- relativní výrobní potenciál (kapacita),
- relativní výzkumný a vývojový potenciál,
- pozice v distribuci, působivost marketingové komunikace,
- pozice strategické obchodní jednotky v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodním působením,
- ziskovost a její srovnání s průměrem dosahovaným v odvětví
- anebo relativní schopnost vedení (odborná způsobilost, zkušenosti, úroveň tvořivosti) (Jakubíková, 2013, s. 139–140).

Blažková (2007, s. 148–149) doplňuje vnitřní faktory o věrnost zákazníků, stabilitu majetku a prostředků společnosti a nákladovou pozici vzhledem ke konkurenci.

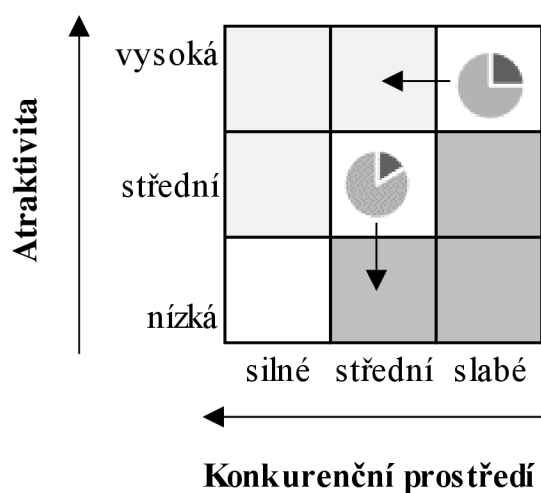
Na vertikální ose se uvádí atraktivita trhu například těmito faktory:

- tržní růst a velikost trhu,
- kvalita trhu,
- ziskovost odvětví,

- stabilita prodeje a ceny
- anebo požadavky a dosažitelnost vstupů (Jakubíková, 2013, s. 139–140).

Blažková (2007, s. 149) doplňuje vnější faktory o překážky vstupu, konkurenční soutěžení, segmentaci a šanci odlišit výrobky a služby.

Faktory je možné podle konkrétní situace přidat nebo odebrat. Faktorům se určí váha, ohodnotí se známkou a jejich vynásobením vznikne celkové ohodnocení faktoru. Ohodnocení se pak za každý ze dvou faktorů sečtou a vynesou na osy. Vzniklá pásma a pole znázorňuje obrázek č. 4. Na obrázku velikost kruhů značí velikost náležitého trhu a výšeč zobrazuje podíl na trhu. Vývojové trendy jsou určeny šipkami (Jakubíková, 2013, s. 140).



Obrázek č. 4: Portfolio matice GE
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 140)

1.1.4 Životní cyklus projektu

K řízení projektů existuje mnoho nástrojů, technik a postupů. Doležal aj. (2013, s. 10) nabízí řadu dokumentů, které dle své praxe považuje za stěžejní a ty jsou uvedené v tabulce č. 1 s tím, že se dělí na základní a doplňkové dokumenty. Toto rozdělení není však obecné a podle rozsahu a složitosti projektu jsou vybírány konkrétní dokumenty. Zároveň je v tabulce uvedeno pět fází projektu (Doležal aj., 2013, s. 10–11).

Tabulka č. 1: Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové
(Zdroj: Doležal aj., 2013, s. 10)

Fáze řízení projektu (kroky)	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové (možné, vhodné) dokumenty
I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?	Identifikační listina projektu	Projektový záměr Logický rámec
II. Zadání/definice – Co vše bude projekt obnášet?	WBS	Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí
III. Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?	Matice odpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram	Plán řízení projektu Organizační struktura, role a odpovědnosti Komunikační plán
IV. Realizace – Jak projekt uřídit?	Zápis z porady Změnový požadavek	Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení Seznam poučení
V. Ukončení – Jak projekt správně ukončit?	Akceptační protokol Vyhodnocení projektu	Předávací protokol Poučení z projektu

Ježková aj. (ca 2013, s. 20) doplňuje životní cyklus projektu o předprojektovou fázi (příprava), projektovou fázi (zahájení, plánování, realizace, ukončení) a poprojektovou fázi (hodnocení, zachování výsledků projektu).

1.2 Identifikace projektu

Ve fázi identifikace projektu se může pracovat s dokumenty jako jsou studie příležitosti, studie proveditelnosti, logický rámec a zakládací listina projektu, které napomáhají určit smysl projektu.

Projekt nelze zahájit bez vyřešení výsledků na těchto tři úrovni – výstupy, cíl a přínosy. **Výstupy** neboli produkty (věci, služby) znamenají, co je konkrétně cílem projektu. Jsou to přímé dopady aktivit každého člena z projektového týmu, za které si nese projektový tým odpovědnost. Díky těmto výstupům bude naplněn cíl – požadovaná změna (Doležal aj., 2013, s. 20).

Cíl je odpovědí na otázku, z jakého důvodu jsou produkovány výstupy. Je to žádaný cílový stav v momentě ukončení projektu a pro každý projekt existuje jen jeden, a to určitě vymezen. **Přínos** značí záměr, důvod, proč je vůbec projekt uskutečňován (Doležal aj., 2013, s. 20).

1.2.1 Studie příležitosti

Při volbě námětů na projekt a jejich cílů je klíčové brát v potaz výchozí situaci podniku, do které spadají současné možnosti, schopnosti, znalosti, finanční stav organizace a jiná fakta. Na konci studie se sdělí, zda je námět na projekt doporučován dále rozpracovávat nebo je zamítnut (Ježková aj., ca 2013, s. 36).

1.2.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti se vypracovává v mnoha okruzích. Například charakteristika projektu, organizace a vedení projektu, marketingová analýza, technická a technologická východiska, důsledky na životní prostředí, analýza rizik nebo finanční analýza projektu (Ježková aj., ca 2013, s. 56). Právě ekonomická studie proveditelnosti stanovuje platnost přínosů vybrané složky a je podkladem k povolení dalších aktivit řízení projektu (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 29).

Analýza kritických faktorů úspěchu

Jedná se o vnitřní faktory aktivit organizace, které lze měřit a působí na míru úspěšného dosažení cílů projektu a organizace. Kritickými faktory úspěchu může být kupříkladu podpora projektu podnikovým vedením, způsobilý projektový tým i s jeho vedoucím, využití patřičných metod a postupů pro plánování a řízení projektu, náležitá komunikace, dobře upřesněné požadavky projektu a další (Ježková aj., ca 2013, s. 71).

1.2.3 Zakládací listina projektu

Tento významný dokument zahrnuje nejdůležitější informace o projektu a formálně oznamuje jeho existenci, zmocňuje projektového manažera využívat organizací přidělené zdroje, vyjadřuje nezbytné vlastnosti projektu a jiné informace mající podstatný vliv na další směřování projektu. Forma a obsah v různých organizacích nemusí být totožné. Je možné odstranění nebo rozšíření některých položek podle potřeby, ale název projektu, cíl a hlavní milníky je doporučeno uvést pokaždé (Doležal aj., 2013, s. 39; Ježková aj., ca 2013, s. 83).

Zakládací listina projektu je základ projektové dokumentace a zpravidla obsahuje následující data: název projektu a jeho identifikační číslo, upřesnění cílů a přínosu projektu, obsah a rozsah projektu a třeba měřítka jeho úspěšnosti, termíny zahájení a ukončení projektu včetně jeho milníků, odhadované náklady projektu, účastníky projektu, základní požadavky od různých subjektů, datum, místo a podpis jako souhlas příslušného vedoucího (Ježková aj., ca 2013, s. 84).

1.2.4 Logický rámec

Účelem logického rámce je strukturovaně zformulovat hlavní parametry projektu a účinně je sdělovat okolí. Logický rámec napomáhá nepřekročit rozpočet projektu, dodržet termín projektu, dodat očekávané přínosy a omezit vzájemné nepochopení se mezi zainteresovanými stranami (Doležal aj., 2013, s. 29).

Logický rámec je tvořen jednoduchou tabulkou, jejíž horní část v řádcích obsahuje již zmíněné *přínosy*, *cíl* a *výstupy projektu*, sloupce jsou tvořeny položkami *popis*, *objektivně ověřitelné ukazatele*, *způsob ověření* a *předpoklady realizace*. Spodní část v řádcích obsahuje *hlavní skupiny činností* a *v projektu nebude řešeno*, sloupce jsou tvořeny položkami *zdroje*, *hrubý časový rámec* a *předběžné podmínky* (Doležal aj., 2013, s. 32–33).

Položka *hlavní skupiny činností* představuje vstupy projektu, klíčové činnosti, které musí být provedeny k dosažení výstupu zmíněného o řádek výše. Položka *objektivně ověřitelné ukazatele* předkládá měřitelné ukazatele (alespoň dva jako prevenci zkreslení), které jsou důkazem, že přínosů, cíle a výstupů bylo dosaženo. Je třeba stanovit náležitou hodnotu, které se dosáhne nejpozději v momentě dokončení projektu. Položka *způsob ověření* popisuje zjištění ukazatelů, osobu zodpovědnou za ověření, potřebné náklady a čas ověření anebo způsob dokumentace (Doležal aj., 2013, s. 30–31). Celý logický rámec dle Doležala aj. (2013, s. 32–33) zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Logický rámeček
(Zdroj: Doležal aj., 2013, s. 32–33)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	Co je důvodem realizace projektu? K čemu by měl přispět? Co by mělo nastat po jeho realizaci?	Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo záměru?	Jak ověříme ukazatele?	-
Cíl	Popis stavu řešené problematiky v okamžiku ukončení projektu.	Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo cíle?	Jak ověříme ukazatele?	Za jakých předpokladů bude cíl skutečně v souladu s očekávanými přínosy?
Výstupy projektu	Konkrétní výstupy projektového týmu. Co bude projektový tým a jeho jednotliví členové konkrétně vytvářet?	Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo jednotlivých výstupů?	Jak ověříme ukazatele?	Za jakých předpokladů povedou konkrétní výstupy skutečně k cíli?
Hlavní skupiny činností		Zdroje	Hrubý časový rámeček	
	Jaké činnosti (dvě až čtyři) povedou ke každému výstupu?	Jak náročná bude každá činnost na zdroje? Peníze, člověkodny atd.	Jak dlouho bude každá činnost asi trvat?	Za jakých předpokladů povedou činnosti k výstupům?
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?			Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu?	

Logický rámeček je možné číst dvěma směry – vertikálním a horizontálním. Vertikální vazba se zabývá logikou jednotlivých řádků a čte se odspodu nahoru (Ježková aj., ca 2013, s. 59–60). Jestliže se splní klíčové činnosti a další vstupy za stanovených předpokladů, pak budou vytvořeny výstupy projektu. Touto logikou se postupuje až po dosažení přínosu/záměru projektu (Doležal aj., 2012, s. 71).

Horizontální logika ověřuje vazby v řádcích tabulky. Čtení se zahajuje odspodu předběžnými podmínkami. Pokud jsou splněny, lze začít realizaci klíčových aktivit. Splnění klíčových aktivit se ověří pomocí ukazatelů a jejich ověřením stanoveným způsobem, a nakonec zajištěním předpokladů a ošetřením rizika. Po vykonání těchto činností se čtení posouvá o úroveň výše a pokračuje se opět střídavě napříč tabulkou (Ježková aj., ca 2013, s. 60). Logický rámeček s vertikálním a horizontálním čtením znázorňuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Logický rámec se znázorněným čtením
(Zdroj: Ježková aj., ca 2013, s. 59–60)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy				
Cíl				
Výstupy projektu				
Hlavní skupiny činností		Zdroje	Hrubý časový rámec	
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	

1.3 Zadání/definice projektu

V zadání/definici projektu se vymezuje obsah projektu. Pro teoretickou část práce byl zvolen registr zainteresovaných stran a hierarchická struktura prací WBS.

1.3.1 Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran obsahuje informace o zjištěných stakeholderech. Informace mohou být z oblasti identifikace, posouzení a vyhodnocení a klasifikace zainteresované strany (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 514). Šablona registru zainteresovaných stran dle Doležala aj. (2013, s. 49) obsahuje také její očekávání, požadavky a zájmy, velikost vlivu (velký, malý), druh postoje (kladný, neutrální, záporný) a strategii zapojení.

Registr je možné aktualizovat podle nových informací poskytnutých zainteresovaným stranám o rozhodnutých záležitostech, schválených změnách a celkovém postavení projektu (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 529).

1.3.2 Hierarchická struktura prací

Struktura rozpadu prací na projektu, v anglickém jazyce Work Breakdown Structure, zahrnuje veškerý věcný rozsah projektu (Doležal aj., 2013, s. 57).

Vytváření WBS je proces rozčleňování výstupů projektové práce do menších, snáze říditelných dílčích částí, které jsou připraveny k dodání. WBS je zpracována hierarchicky, směrem od souhrnné práce až po dílčí výstupy. Dílčí výstupy na nejnižší úrovni jsou

nazývány balíky práce a zastupují požadované výsledky aktivit, které jsou potřebné k dosažení cíle. K balíkům práce se odhadují náklady a doba trvání (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 156–158).

Míra rozpadu WBS závisí na stupni požadované kontroly, která má zajistit efektivní řízení projektu. Podrobné zpracování balíků práce se bude lišit dle velikost a složitosti každého projektu (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 158).

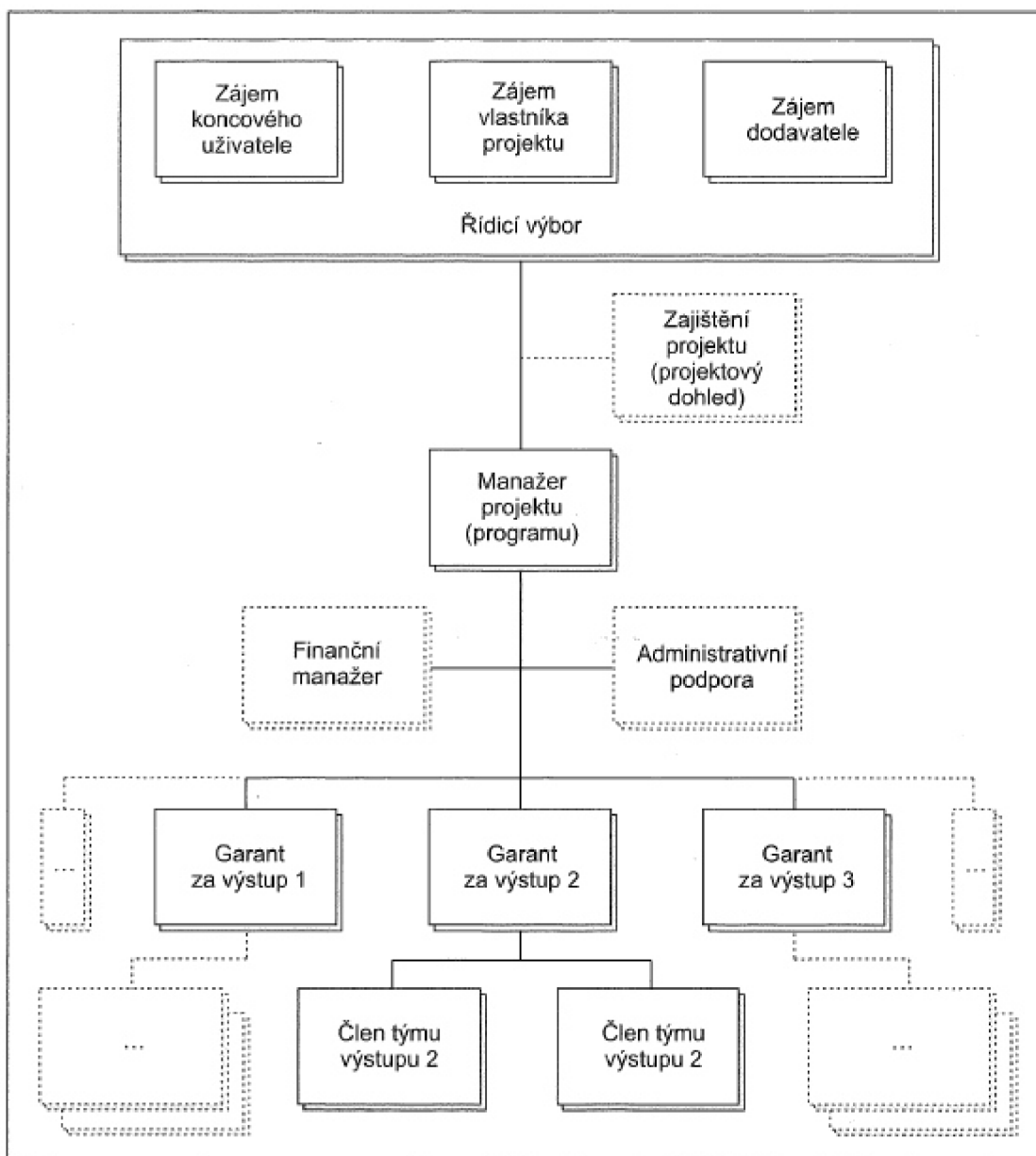
Pokud je pracovní balík komplikovanější, lze zhotovit popis pracovního balíku, ve kterém je uvedena jeho podrobnější charakteristika. WBS poskytuje základ k vyhotovení harmonogramu, rozpočtu a zároveň k přiřazení zodpovědností k jednotlivým výstupům a pracovním balíkům (Doležal aj., 2013, s. 58–59).

1.4 Plánování projektu

Fáze plánování projektu vymezuje směřování činností k dosažení cílů, pro které projekt byl stvořen (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 23). K tomu slouží například hierarchická organizační struktura OBS, matice odpovědnosti, registr rizik, harmonogram a rozpočet s finančním plánem.

1.4.1 Hierarchická organizační struktura

Hierarchická organizační struktura, v anglickém jazyce Organizational Breakdown Structure, určuje, kdo bude jaké projektové akce provádět (Němec, 2002, s. 78; Ježková aj., ca 2013, s. 115). OBS je užitečné zpracovat, zvláště pokud jsou v projektu ne úplně zřejmé vztahy. Základ OBS vychází z logického rámce anebo z WBS a OBS by měla být definována nejen pod manažerem projektu, ale i nad ním pro případy, kdy vývoj projektu může vyžadovat změnová rozhodnutí, na která manažer nemá dostatečnou pravomoc (Doležal aj., 2013, s. 85–86). Obrázek č. 5 vykresluje organizační strukturu projektu.



Obrázek č. 5: Organizační struktura projektu
(Zdroj: Doležal aj., 2012, s. 124)

1.4.2 Matice odpovědnosti

Po určení, kdo bude projektové činnosti vykonávat, navazuje určení odpovědnosti za vykonávané činnosti. K definování pravomocí a odpovědností členů projektového týmu slouží matice odpovědnosti, která určuje vztahy mezi členy projektového týmu a interními či externími spolupracovníky ve vazbě s řešenými projektovými úkoly. K omezení budoucích potíží je zapotřebí, aby matice odpovědnosti byla výsledkem

jednání projektového manažera se členy jeho týmu i se členy týmu spolupracovníků a jejich liniovými manažery (Němec, 2002, s. 79).

Je příhodné do matice odpovědnosti uvést i ty činnosti, které nejsou obsaženy ve WBS, ale pro řízení projektu jsou účelné. Matice odpovědnosti se sestává z řádků, které zastupují výstupy a pracovní balíky, a sloupců, které představují konkrétní role či osoby. V místech, kde se úkoly s danou osobou protínají, jsou identifikovány rozdílné typy odpovědností (Ježková aj., ca 2013, s. 120–121).

Základní odpovědnosti dle Ježkové (2013, s. 121) vyjadřuje anglická zkratka RASCI:

- R – responsible. Ten, kdo vykonává nebo odpovídá za úkol.
- A – accountable. Ten, kdo je zodpovědný za výsledek na manažerské úrovni, provádí funkce schvalování, řízení anebo rozhodování. K jednotlivému balíku práce musí být přiřazena pouze jedna taková osoba.
- S – support. Ten, kdo spolupracuje, podporuje během uskutečňování úkolu.
- C – consulted. Ten, kdo dává nezbytné rady a konzultace k prováděným činnostem.
- I – informed. Ten, kdo má být informován o realizovaných úkolech nebo rozhodnutích v úkolu.

1.4.3 Registr rizik

Jednou z charakteristik projektu je vysoká rizikovost, kterou je nutné se zabývat a poznat její příčiny. Registr rizik lze nazvat živým dokumentem, jelikož se v něm udržují aktuální informace ve vazbě na proměnlivost rizik v průběhu realizace projektu (Němec, 2002, s. 93; Doležal aj., 2013, s. 105).

Příčiny rizik projektů se dělí do dvou skupin – předvídatelné a ovlivnitelné a příčiny neovlivnitelné. Do první skupiny mohou spadat rizika spojená s velikostí a složitostí projektu, nižší úrovní projektové a firemní kultury, absencí sdílení společného cíle, nízkou odbornou způsobilostí, zkušenostmi a motivací projektového týmu a s mnohým dalším. Do druhé skupiny spadají změny politických podmínek, vývoj makroekonomické situace, legislativa, technické změny nebo dostupnost zdrojů. Tato skupina příčin zvyšuje rizikovost zejména dlouhodobým projektům (Němec, 2002, s. 93).

Plánovací formulář předvídatelných hrozeb rizikových událostí obsahuje pořadové číslo, popis rizikové události, pravděpodobnost vzniku (1 – nepatrná, 2 – velmi malá, 3 – poměrně velká, 4 – vysoká), preventivní a následná opatření (Němec, 2002, s. 93). Doležal aj. (2013, s. 106–107) doplňuje tabulku o pětibodovou škálu pravděpodobnosti (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší), o pětibodovou škálu dopadu (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší), o skóre rizika (součin pravděpodobnosti a dopadu), o strategii proti riziku (akceptace, snížení, eliminace, přenesení), o jeho spouštěč a zodpovědnou osobu za řízení daného rizika.

K analýze rizik je možné využít techniku skórovací metody rizik. Každé riziko je obodováno z hlediska jeho pravděpodobnosti a dopadu. Pro objektivnější výsledek může určit svůj odhad hodnot více osob a výsledné skóre se pak vypočítá jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů týmu. Součinem bodového zisku pravděpodobnosti a dopadu je vypočteno ohodnocení rizika (Ježková aj., ca 2013, s. 159).

Nakonec je sestavena mapa rizik, kde se na osu x nanese pravděpodobnost rizika a na osu y dopad rizika. Rizika se tak rozdělí do čtyř kvadrantů – kvadrant bezvýznamných hodnot rizik, kvadrant běžných hodnot rizik, kvadrant významných hodnot rizik a kvadrant kritických hodnot rizik (Ježková aj., ca 2013, s. 160–161).

1.4.4 Harmonogram

Diagramy a harmonogramy jsou v projektovém řízení využívány k celkovému a přehlednému postihnutí obrovského množství informací. Tato prezentace informací v logickém provázání napomáhá lepšímu porozumění. V této problematice je uveden výběr zástupců z oblasti diagramů a harmonogramů (Svozilová, 2016, s. 150; A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 705).

Metoda hodnocení a kontroly projektu, v anglickém jazyce Project Evaluation and Review Technique – PERT, představuje: „*postupy tvorby a hodnocení síťových diagramů tvořených úkoly a událostmi a související kontroly postupu projektu vzhledem k plánovanému diagramu. Odhady vychází z kombinace optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých úseků projektu a dalších statistických výpočtů a predikcí.*“ (Svozilová, 2016, s. 151)

Vzorec pro výpočet očekávané doby trvání činnosti t znázorňuje obrázek č. 6. K výpočtu je zapotřebí optimistický odhad a , pesimistický odhad b a nejpravděpodobnější (modální) odhad m (Klusoň, 1968, s. 203).

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Obrázek č. 6: Vzorec pro výpočet očekávané doby trvání činnosti
(Zdroj: Klusoň, 1968, s. 210)

Rozptyl pro každou činnost se vypočítá podle vzorce na obrázku č. 7.

$$\sigma^2 = \frac{(b - a)^2}{36}$$

Obrázek č. 7: Vzorec pro výpočet rozptylu činnosti
(Zdroj: Klusoň, 1968, s. 209)

Směrodatná odchylka σ každé činnosti je poté odmocninou rozptylu (Klusoň, 1968, s. 208).

Metoda kritické cesty, v anglickém jazyce Critical Path Method – CPM, vyhledává a analyzuje kritickou cestu projektu. Kritická cesta je nejdelší posloupnost úkolů v projektu bez časové rezervy. CPM na rozdíl od předchozí metody PERT nezahrnuje kombinované odhady trvání úseků projektu (Svozilová, 2016, s. 151).

Ganttovy diagramy značí jednoduchým a pochopitelným stylem pořadí úkolů spolu s jejich začátky a konci. Na vertikální ose jsou umístěny úkoly obvykle od shora dolů a na horizontální ose je vyobrazena časová přímka. Původní verze Ganttových diagramů postrádala vyobrazení závislostí mezi úkoly a změny v trvání či začátku jednoho úkolu se nepromítaly do zbylé části diagramu (Svozilová, 2016, s. 152).

Současné Ganttovy diagramy jsou díky počítačovým programům doplněny o všechny druhy vazeb s překryvy a prodlevami, o možnost zobrazení kritické cesty a rovněž o využití nástrojů pro srovnávání skutečného stavu vůči plánu projektu (Svozilová, 2016, s. 153).

Vazby reprezentují logickou závislost mezi činnostmi. První a zároveň nejčastější ze čtyř vazeb je vazba FS (finish to start). Vazba FS popisuje situaci, kdy všechny činnosti A musí být dokončeny před začátkem činnosti B . Druhou vazbou je vazba FF (finish to finish), kdy jsou obě činnosti A a B ukončeny současně. Třetí vazba SS (start to start)

je při situaci, kdy obě činnosti *A* a *B* začínají současně. Nakonec čtvrtá vazba SF (start to finish) ukazuje situaci, kdy začátek činnosti *A* ukončuje činnost *B* (Ježková aj., ca 2013, s. 131–132).

Softwary pro kreslení Ganttových diagramů jsou kupříkladu Corel Flow, MS Visio, OpenProj, MS Project, Sure Track nebo Time Line (Ježková aj., ca 2013, s. 127–128).

Diagramy milníků jsou velice jednoduché a přehledné nástroje pro znázornění seznamu důležitých událostí projektu a k nim přiřazených termínů zhotovení. Milníky mohou být body kontroly, body přijetí rozhodnutí, body převzetí nebo slouží pouze k logickému členění projektu. Podle povahy milníku má v harmonogramu buď nulovou nebo nenulovou délku trvání (Ježková aj., ca 2013, s. 125; Svozilová, 2016, s. 153).

1.4.5 Rozpočet a finanční plán

Řídit náklady v projektu se doporučuje co nejvíce realisticky, protože na základě celkového rozpočtu se rozhoduje, zda má smysl vůbec projekt zahájit. Pokud je investovaná částka peněz vyšší než přínos projektu, projekt by se neměl zahajovat (Doležal aj., 2016, s. 151).

Rozpočet slouží k podrobné specifikaci výdajů/nákladů projektu a lze do něj přidat rozpis příjmů/výnosů/zdrojů krytí nákladů. Finanční plán je tvořen plánem čerpání výdajů, eventuálně obsahuje plán zdrojů krytí výdajů (Doležal aj., 2016, s. 153).

Rozpočet je tvořen ve vazbě na strukturu WBS a je sestavován podle ní zdola nahoru. Postupuje se sčítáním nákladů aktivit pracovních balíků až je dosaženo nákladů cíle projektu. Je vhodné do rozpočtu přidat rezervy ke krytí nákladů zjištěných a nezjištěných rizik (Ježková aj., ca 2013, s. 165). Doležal aj. (2016, s. 152) rozšiřuje rozpočet o možnost stanovení tolerance cílové hodnoty rozpočtu.

1.5 Realizace projektu

Fáze realizace projektu se zabývá řízením projektu dle plánu projektu. Splnění plánu lze docílit řízením pomocí zápisů z porad, reportů o stavech projektu či změnovým požadavkem.

1.5.1 Zázpis z porady

K zajištění jasného porozumění a kontroly plnění úkolů se využívá zázpis z porady. Do něj se vkládají informace o průběhu a výsledcích porady. Schválený zázpis z porady jejími účastníky obsahuje seznam na poradě zadaných úkolů, které jsou jasně upřesněny, je k nim přiřazena zodpovědná osoba a termín splnění (Doležal aj., 2013, s. 123–124).

Kick-off meeting

V rámci projektu je kick-off meeting obvykle spojován se začátkem fáze realizace, ale záleží na velikosti projektu. Pokud je projekt menší, zahajuje se tato schůzka již na začátku plánování, při kterém je přítomen jeden projektový tým, který vykonává i fázi realizace. Naopak při větších projektech je u realizace přítomna i zbývající část týmu, která se nepodílela na plánování, a proto je kick-off meeting potřeba na počátku této fáze (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 86).

Záměrem prvního setkání projektového týmu je komunikace cílů projektu, seznámení se členů týmu, zavázání se týmu projektu a objasnění rolí a závazků zainteresovaných osob (Doležal aj., 2013, s. 126; A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 86). Pro zajištění znalosti kontextu a základních zodpovědností i po uplynutí nějakého času slouží zázpis ze setkání, do kterého se zaznamenají základní řešené informace (Doležal aj., 2013, s. 126).

1.5.2 Report o stavu projektu

Hlášení o stavu projektu je užitečné, jelikož projektovému manažerovi dodává aktuální stav projektu a ten poté může provádět operativní zásahy či opatření (Svozilová, 2016, s. 271). Na základě délky projektu a jeho aktivit se nastaví vhodné časové intervaly, ve kterých budou pracovníci odevzdávat svá vypracovaná hlášení (Doležal aj., 2013, s. 131).

1.5.3 Změnový požadavek

Požadavek na změnu může vznést kdokoli a kdykoli. Požadavek následně prochází jednotným změnovým řízením a buď je schválen, nebo zamítnut. Se zpracováním

změnového požadavku se zvyšuje pravděpodobnost, že změny budou řízené, dohledatelné, zaznamenané, a projekt se nedostane mimo kontrolu (Doležal aj., 2013, s. 143).

1.6 Ukončení projektu

Po realizaci projektu zůstává formálně ukončit projekt (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 23). Mezi dokumenty zpracováváné k ukončení projektu může patřit akceptační protokol, vyhodnocení projektu, poučení z projektu a ukončení zapojení členů týmu a jejich osobní hodnocení.

1.6.1 Akceptační protokol

„Akceptace (převzetí) je právním aktem objednavatele (zákazníka), který tímto potvrzuje dokončení díla, části díla nebo jiného plnění a jeho správnost a kvalitu, s výjimkou výhrad v protokolu uvedených. Akceptační protokol slouží jako doklad o provedení akceptační procedury.“ (Doležal aj., 2013, s. 163)

Postup akceptace je příhodný, i když v projektu jednají interní zákazník a interní dodavatel. Součástí převzetí může být i předání projektu (Doležal aj., 2013, s. 163). Převzetím tak dojde ke schválení výstupů projektu od jeho sponzora a zákazníka (Svozilová, 2016, s. 278).

1.6.2 Vyhodnocení projektu

Dokument vyhodnocení projektu je vytvářen v momentě ukončení realizace projektu, kdy jsou k dispozici podstatné informace ke shrnutí výsledků získaných vyhotovením projektu. Výsledky jsou porovnávány s kritérii úspěšnosti definovaných při zahájení projektu a rozhoduje se, zda byl projekt úspěšný či nikoliv (Doležal aj., 2013, s. 169).

1.6.3 Poučení z projektu

Poučení získaná během projektu se píšou do seznamu poučení, který může obsahovat kategorii a popis dané situace, případně její dopad, doporučení a navrhovaná řešení. Pod poučení spadají naskytnuté výzvy, problémy, rizika nebo příležitosti. Znalosti

se mohou zaznamenávat pomocí videí, obrázků, zvukových nahrávek či dalším vhodným způsobem, který povede k účinnému zachycení poučení (A guide to the project management body of knowledge, 2017, s. 104).

1.6.4 Ukončení zapojení členů týmu a osobní hodnocení

Z administrativního hlediska jsou zapojení členové odvoláni z pověření k výkonu práce v projektovém týmu daného projektu. Osobní hodnocení patří do souboru odměn zvláště v projektově řízených organizacích. Odměna každého člena se posuzuje individuálně, a to na základě kvality odvedené práce a pracovních úkolů, jakého stupně odborné způsobilosti dostal a v neposlední řadě se hodnotí úroveň spolupráce a podpory v konkrétním projektovém týmu (Svozilová, 2016, s. 284–285).

1.7 Právní úprava přeměn společností

Právní úprava přeměn, do které spadá rozdělení společnosti, je soustředěna zejména v zákoně č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZoP). Kromě zmíněného ZoP jsou přeměny upravovány v zákoně č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob (dále jen ZVRPFO), ve vyhlášce č. 323/2013 Sb., o náležitostech formulářů na podávání návrhu na zápis, změnu nebo výmaz údajů do veřejného rejstříku a o zrušení některých vyhlášek. Též je významný zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Salachová aj., 2014, s. 57).

Účetní operace při přeměnách upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZoÚ) a jeho prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb. K účetní problematice se rovněž vztahuje zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Salachová aj., 2014, s. 57).

1.8 Rozdělení společnosti odštěpením

Tato kapitola je cílena k podání informací zejména o rozdělení společnosti formou odštěpení společnosti s ručením omezeným. Nicméně obsahuje také informace obecnější a platící pro kapitálové společnosti nebo společnosti, které prochází odštěpením

anebo všeobecně rozdělením. Rozdělení společnosti odštěpením je nastíněno z právního, účetního a daňového pojetí.

1.8.1 Právní pojetí

Odštěpení je takové rozdělení společnosti, při kterém se společnost neruší ani nezaniká, ale určí se část jejího jmění, jež přejde na již existující anebo novou nástupnickou společnost. Je obvyklé, že společníci zůstávají společníky rozdělované společnosti a zároveň se stanou společníky nástupnické či nástupnických společností (Skálová, 2019, s. 32–33).

Přípustnost přeměny

Přípustnost přeměny a její podmínky provedení v likvidaci nebo probíhajícím insolvenčním řízení společnosti jsou řešeny v § 4–5 ZoP. Přeměnu nelze uskutečnit, jestliže by tím byl způsoben úpadek některé ze zúčastněných společností. Z tohoto důvodu se doporučuje před samotnou realizací přeměny alespoň načrtnout zahajovací rozvahy všech zúčastněných společností, aby se předešlo zjištění, že přeměnu není možné právně provést nebo jsou s ní spjaty nepřiměřené náklady. V těchto případech se buď rozhodne o neprovádění přeměny, nebo se vytvoří odlišná struktura přeměny (Šafránek aj., 2019, s. 9).

Přeměnu právnické osoby také upravuje zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim.

Základní subjekty rozdělení

Mezi základní subjekty rozdělení odštěpením patří rozdělovaná společnost, nástupnická společnost a zúčastněné společnosti.

Společnost se může rozdělit odštěpením třemi způsoby. Rozdělovaná společnost nezaniká a část jejího jmění i s případnými právy a povinnostmi z pracovněprávních vztahů přechází buď na jednu nebo více nově vznikajících společností, nebo na jednu nebo více již existujících společností anebo může nastat kombinace předchozích dvou forem. Pokud není stanoveno zákonem jinak, společníci rozdělované společnosti se současně

stávají společníky nově vznikající nástupnické společnosti nebo nástupnických společností (§ 243–244 ZoP).

Jako zúčastněnou společnost je možné při rozdělení se vznikem nových společností považovat pouze rozdělovanou společnost (§ 245 ZoP).

Rozdělované a nástupnické společnosti jsou povinny podle § 246 ZoP mít během rozdělení stejnou právní formu. Nejvýše se právní forma může lišit v rámci různých kapitálových společností, tzn. výskyt společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti (Šafránek aj., 2019, s. 317).

Znalec pro ocenění jmění

V § 28 ZoP jsou uvedeny případy, ve kterých musí být znalec jmenován soudem. Nejčastěji využívaný případ je pod písmenem a) ocenění jmění osoby zúčastněné na přeměně znalcem, a to na návrh této osoby (Šafránek aj., 2019, s. 335).

Soud musí do 15 dnů od doručení návrhu rozhodnout, zda jmenuje či odvolá navrhovaného znalce (§ 31 ZoP).

Při odštěpení společnosti se vznikem jedné nové společnosti nebo více nových společností zadá rozdělovaná společnost vypracovat znalecký posudek, který oceňuje jen tu část odštěpovaného jmění, a to pro každou nástupnickou společnost zvlášť (§ 253 ZoP).

Toto ocenění je zhotoveno ke dni zpracování poslední řádné, mimořádné nebo konečné účetní závěrky rozdělované společnosti a před samotným vypracováním projektu rozdělení (§ 254 ZoP).

Projekt rozdělení

Písemný projekt přeměny je základním dokumentem v procesu přeměny společnosti a je vyhotoven statutárním orgánem právnické osoby (§ 14–15 ZoP).

Projekt přeměny se považuje za vyhotovený dnem, ve kterém vyhovuje všem náležitostem vyžadovaných ZoP a je podepisován zúčastněnými osobami přeměny (§ 15 ZoP).

V projektu rozdělení kapitálové společnosti formou odštěpení se uvádí:

- firma, právní forma a sídlo všech zúčastněných a nových společností a identifikační číslo zúčastněných společností,
- výměnný poměr podílů se sdělením kolik a jakých podílů se nabude, způsob a kritérium rozdělení podílů na nástupnických společnostech, případný zánik účasti společníka během odštěpení,
- rozhodný den rozdělení,
- práva vlastníkům emitovaných dluhopisů, pokud byly dluhopisy vydány,
- převedení zaměstnanců do nástupnické nebo nástupnických společností nebo jejich ponechání v rozdělované společnosti,
- informace o majetku a závazcích přecházejících na nástupnickou nebo jednotlivé nástupnické společnosti nebo o setrvání majetku a závazků v rozdělované společnosti,
- při rozdělení se vznikem nových společností společenská smlouva, zakladatelská listina, jména a bydliště nebo firmy či názvy, sídla a identifikační čísla členů statutárního orgánu anebo jeho členů nástupnické společnosti (§ 250 ZoP; Šafránek aj., 2019, s. 327).

Informace o přeměně

Pokud je rozdělovaná společnost zapsána do obchodního rejstříku (dále jen OR), uloží do sbírky listin OR projekt přeměny a zveřejní oznámení o jeho uložení a upozorní věřitele na ochranu jejich práv uvedených v § 35–39 ZoP. To vše vykoná alespoň jeden měsíc přede dnem, ve kterém má být přeměna schválena (§ 33 ZoP). Společnost si může zvolit informování prostřednictvím OR a Obchodního věstníku (dále jen OV), nebo internetových stránek a OV (Chalupa aj., 2016, s. 67).

Rozdělovaná společnost má povinnost neprodleně poskytnout informace o majetku a závazcích, které rozdělením přecházejí na nástupnické společnosti. Tyto informace poskytuje na vyžádání osob, kterých jsou právní zájmy přeměnou dotčeny. V případě neobdržení informací předepsaným způsobem mohou osoby uplatnit toto právo u soudu (§ 262 ZoP).

Schválení rozdělení

Přeměnu schvaluje společnost s ručením omezeným na zasedání valné hromady a k jeho schválení je potřeba nejméně tři čtvrtin hlasů společníků přítomných na valné hromadě. Tyto dvě skutečnosti platí nestanoví-li ZoP něco jiného. O tomto rozhodnutí valné hromady je nutné si opatřit notářský zápis a projekt přeměny se přikládá do jeho přílohy (§ 17 ZoP).

V notářském zápise je uvedeno rozhodnutí o schválení rozdělení a také nesmí chybět prohlášení notáře, že je projekt přeměny v souladu s právními předpisy a zakladatelským dokumentem zúčastněné společnosti anebo že v souladu není (§ 23a ZoP).

Pokud by chtěla společnost přeměnu zrušit, je toto rozhodnutí přijímáno shodně jako rozhodnutí o schválení přeměny. V případě, že se přeměny účastní více osob, je možné o zrušení přeměny rozhodnout jen za situace, kdy nastala právní skutečnost, se kterou se pojí zánik závazků z projektu přeměny (§ 6 ZoP).

Je nutné se rozhodnout do doby zápisu přeměny do OR, jelikož po něm už není možné tento zápis zrušit, ani učinit neplatným projekt přeměny či rozhodnutí o jejím schválení. Také nelze změnit nebo zrušit projekt přeměny (§ 57 ZoP). Návrh na zápis přeměny se povinně podává bez zbytečného odkladu po vzniku rozhodné skutečnosti (§ 11 ZVRPFO).

Ochrana věřitelů

V § 257 ZoP o ochraně věřitelů je uvedeno: *„Každá z nástupnických společností ručí za závazky, jež přešly v důsledku rozdělení ze zaniklé nebo rozdělované společnosti na ostatní nástupnické společnosti nebo zůstaly rozdělované společnosti při odštěpení, společně a nerozdílně s ostatními nástupnickými společnostmi až do částky ocenění jmění, jež na ni mělo přejít podle projektu rozdělení uvedené v posudku znalce pro ocenění jmění.“*

Úlohu rozdělované společnosti při ručení popisuje § 258 ZoP tak, že ručí za závazky, které se během odštěpení přenesly na jednu nebo více nástupnických společností, do výše svého vlastního kapitálu vykázaného v zahajovací rozvaze.

Ostatní

Podle § 8 ZoP je dovoleno společníkům nevypracovávat jakoukoliv zprávu týkající se přeměny vyžadovanou ZoP s výjimkou zprávy auditora o ověření účetní závěrky (Šafránek aj., 2019, s. 17). Například se může jednat o nevypracování mezitímní účetní závěrky podle § 11 odstavce 2 ZoP, pokud je tato skutečnost schválena všemi společníky všech zúčastněných osob (§ 11a ZoP).

1.8.2 Účetní pojetí

K účetnímu pojetí se rovněž vztahuje dodržování časových termínů a existence právních výrazů daných zákonem. V závěru kapitoly je pomocí časové osy načrtnut časový průběh přeměny v několika možnostech.

Rozhodný den, účetní závěrka a zahajovací rozvaha

Rozhodný den je podstatným dnem celého rozdělení, neboť má vliv na účetní období, jejich délku, účtování rozdělovaných a nástupnických společností a ostatní povinnosti. Rozhodný den se stanovuje na konkrétní datum, a to způsobem buď na období předcházející vypracování projektu rozdělení anebo na období následující po vypracování projektu rozdělení, ale nejpozději na den zápisu přeměny do OR (Salachová aj., 2014, s. 106). Na druhou stranu může být rozhodný den stanoven nejvýše do jednoho roku ke dni podání návrhu na zápis přeměny do OR (§ 10 ZoP).

V § 10 ZoP je rozhodný den definován jako den, od kterého rozdělovaná společnost z účetního hlediska jedná na účet nástupnické společnosti nebo nástupnických společností. Toto jednání se při rozdělení odštěpením vztahuje pouze k majetku nebo závazkům, které se v projektu rozdělení určily, že přecházejí na nástupnickou společnost.

Podle § 11 ZoP společnost konečnou účetní závěrku sestavuje jako řádnou nebo mimořádnou účetní závěrku ke dni předcházejícímu rozhodný den přeměny.

K zahajovací rozvaze § 11b ZoP dodává, že pro účely přeměn společností je nezbytné, aby obsahovala komentář popisující, jaké položky z konečné účetní závěrky byly

převzaty do položek zahajovací rozvahy, případně sdělit, jakým jiným způsobem bylo s nimi zacházeno.

Účast auditora

Má-li alespoň jedna ze zúčastněných osob povinnost ověřit konečnou účetní závěrku nebo mezitímní účetní závěrku auditorem, ověřují ji všechny zúčastněné osoby. Pokud nastane situace, kdy ověřují konečnou účetní závěrku auditorem všechny zúčastněné osoby, tak všechny nástupnické společnosti nechávají ověřit auditorem své zahajovací rozvahy také (§ 12 ZoP).

Základní a vlastní kapitál

Podle § 265 ZoP musí platit, že základní kapitál nově vzniklé nástupnické společnosti není vyšší než částka rozdělované společnosti, která byla oceněna znalcem a měla být převedena na tu určitou společnost (Šafránek aj., 2019, s. 345).

U vlastního kapitálu v zahajovací rozvaze rozdělované společnosti platí, že je vyšší než její základní kapitál. To je za situace, kdy rozhodný den rozdělení předchází dni vypracování projektu rozdělení. Pokud bude situace opačná a rozhodný den rozdělení nebude předcházet dni vypracování projektu rozdělení a vlastní kapitál rozdělované společnosti bude nižší než její základní kapitál, je rozdělovaná společnost pod hrozbou jejího zrušení soudem a vstupu do likvidace nucena základní kapitál snížit nebo zvýšit vlastní kapitál ne pomocí základního kapitálu, a to celé bez nepotřebného odkladu (§ 266 ZoP).

Ustanovení z prvních dvou vět předchozího odstavce se neaplikuje, jestliže rozdělovaná společnost schválila kromě samotného rozhodnutí o odštěpení zároveň snížení jejího základního kapitálu nebo společníci přislíbili příplatek mimo základní kapitál do vyrovnání vlastního kapitálu alespoň se základním kapitálem (§ 266 ZoP).

Ocenění

Některé informace o ocenění majetků a závazků při přeměnách byly již zmíněny v předchozí části práce v souvislosti se znalcem pro ocenění jmění. Zde je uveden stručný náhled do okamžiku ocenění a způsobů zachycení ocenění společnostmi.

Okamžikem ocenění se rozumí datum, které je pokaždé vázané na datum vyhotovení účetní závěrky. Praxe ukazuje závislost na určení rozhodného dne a od něj se odvíjí dvě možnosti. První možností je, že rozhodný den předchází datum vyhotovení projektu. Z toho plyne ocenění jmění k datu vyhotovení konečné účetní závěrky, tedy ke dni předcházející rozhodný den (Skálová, 2019, s. 55).

Druhá možnost značí nejdříve vyhotovení projektu a poté ustanovení rozhodného dne. Za této situace se jmění ocení k datu vyhotovení poslední řádné nebo mimořádné účetní závěrky rozdělované společnosti. Aby tak bylo vykonáno k závěrkovému dni, potřebuje mít znalec k volnému použití údaje z účetnictví (Skálová, 2019, s. 55).

Vyhláška č. 500/2002 Sb. v § 54 odstavci 2 určuje ocenění majetku a závazků reálnou hodnotou a odkazuje využít v ZoU § 24 odstavec 3 písmeno a) bod 1 a 2 pro způsob ocenění (Skálová, 2019, s. 61).

Z toho vyplývá užití goodwillu (individuální přecenění položek) nebo oceňovacího rozdílu k nabytému majetku (převzetí v účetních zůstatkových cenách původní účetní jednotky). Obě techniky přecházejí z rozdělované společnosti na nástupnickou společnost (Salachová aj., 2014, s. 115).

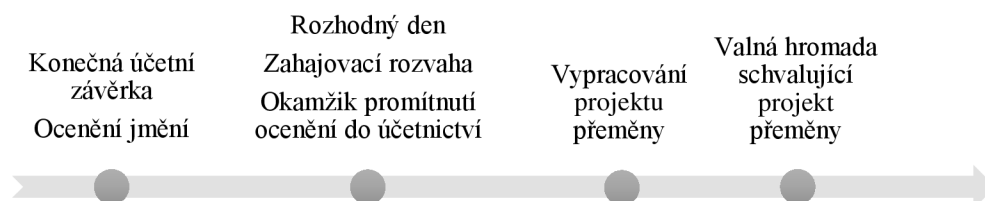
Po přecenění jmění na reálnou hodnotu vznikne rozdíl mezi celkovým oceněním a součtem aktiv a pasiv v tom ocenění, jež přebírala nástupnická společnost. Vzniklým rozdílem bude goodwill, součást nehmotných aktiv, nebo oceňovací rozdíl k nabytému majetku, součást hmotných aktiv (Salachová aj., 2014, s. 115).

K zaúčtování přecenění v oblasti pasiv se využívají položky oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací, rozdíly z přeměn obchodních korporací a rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací. Všechny tři položky patří do skupiny kapitálové fondy (Skálová, 2019, s. 62).

Vzájemné souvislosti účetních povinností

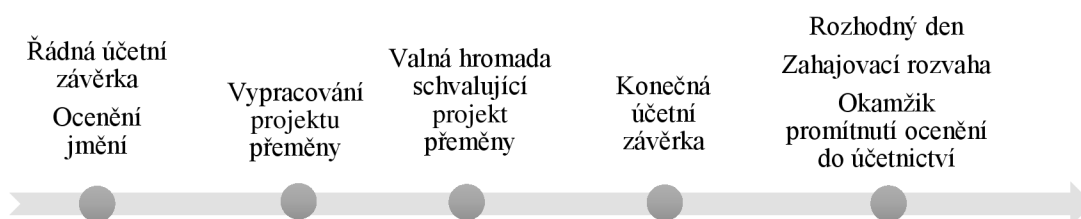
V této části práce je graficky nastíněn sled již řešených událostí během procesu přeměny. Rozhodný den nabízí dva postupy. První možností, zobrazené na obrázku č. 8, je následování rozhodného dne (1. 1.) ihned po konečné účetní závěrce sestavené k 31. 12.

Na základě ní bude oceněno jmění, které se aktuálně zobrazí do účetnictví (Skálová, 2019, s. 40–41).



Obrázek č. 8: Postup při stanovení rozhodného dne na počátek procesu přípravy
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 41)

Druhá možnost, zobrazená na obrázku č. 9, sleduje řádnou účetní závěrku sestavenou k 31. 12. sloužící jako podklad pro ocenění jmění a začátek nového účetního období dnem 1. 1. Posléze se připraví projekt přeměny, dojde k jeho schválení a nastane rozhodný den. Opět ke dni, který předchází rozhodný den, se sestaví konečná účetní závěrka. V zahajovací rozvaze opět sestavené k rozhodnému dni bude zobrazeno přecenění jmění (Skálová, 2019, s. 41).



Obrázek č. 9: Postup při stanovení rozhodného dne za přípravu projektu
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 41)

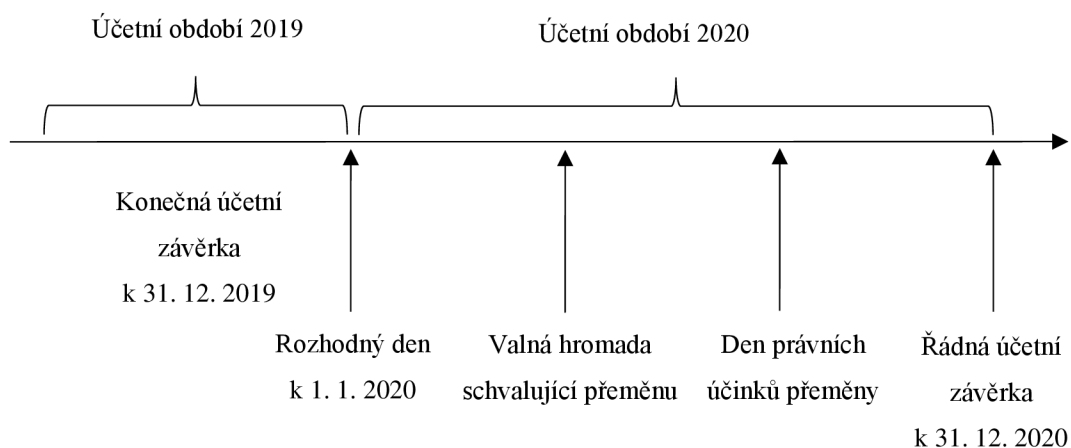
Časový průběh přeměny

Časový průběh přeměny navazuje na postup stanovení rozhodného dne na počátek přípravy projektu nebo po vypracování a schválení projektu. Je rozlišováno několik variant stanovení rozhodného dne v účetním období (Skálová, 2019, s. 45).

Skálová (2019, s. 45–49) předkládá tyto varianty znázorňující možné časové harmonogramy.

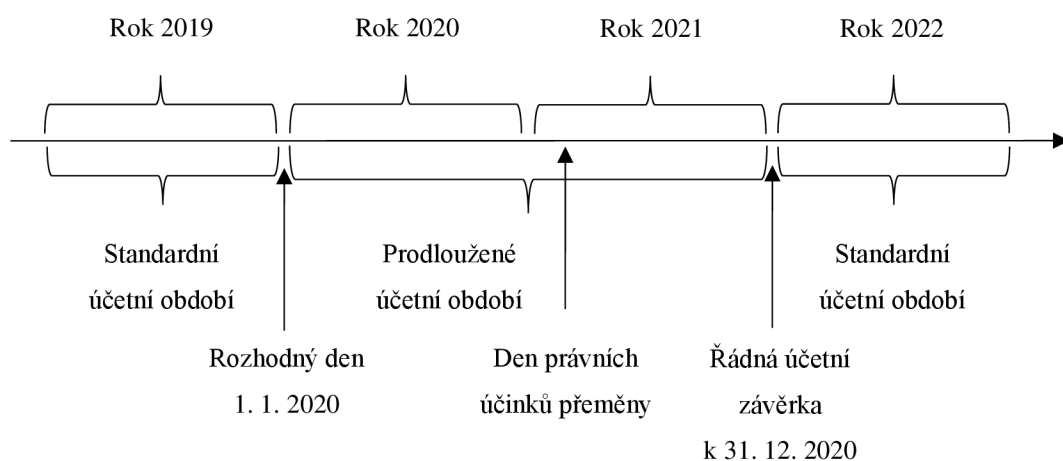
- Rozhodný den předchází vypracování a schválení projektu

Nejčastější varianta přeměny vyobrazená na obrázku č. 10 obnáší stanovení rozhodného dne jako počátek standardního účetního období. Práce na procesu přeměny jsou plánovány tím způsobem, aby do konce příslušného kalendářního roku proběhl zápis přeměny do OR – nastání právních účinků přeměny (Skálová, 2019, s. 45).



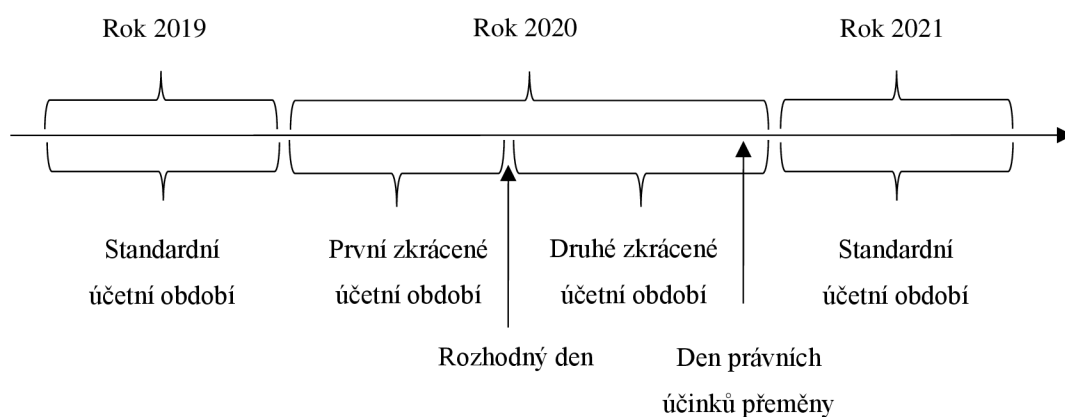
Obrázek č. 10: Optimální časový průběh přeměny
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 45)

V praxi se může stát, že zápis přeměny do OR proběhne až v následujícím kalendářním roce. ZoÚ tuto situaci řeší prodloužením účetního období na dva kalendářní roky z důvodu trvání účetního období od rozhodného dne přeměny po konec kalendářního či hospodářského roku, ve kterém proběhl zápis do OR. (Skálová, 2019, s. 45–46). Situaci přibližuje obrázek č. 11.



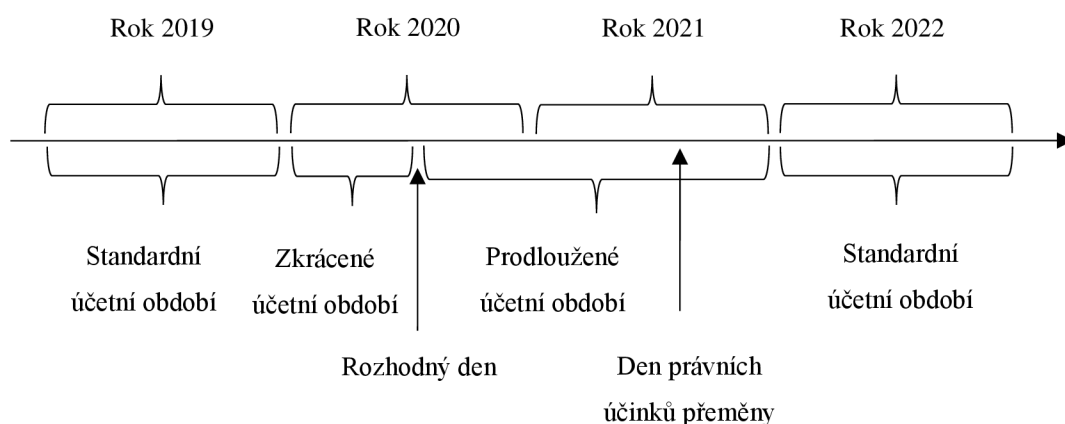
Obrázek č. 11: Prodloužené účetní období na dva kalendářní roky
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 46)

Ve druhé variantě se stanoví rozhodný den na začátek jakéhokoliv měsíce během kalendářního roku, například 1. 7. Účetní období začínající 1. 1. je potom ukončeno konečnou účetní závěrkou ke dni, jenž předchází rozhodný den, tedy k 30. 6. Jak znázorňuje obrázek č. 12, před rozhodným dnem nastává zkrácené účetní období a další účetní období od rozhodného dne je možné ukončit do 31. 12. za podmínky zapsání přeměny do OR právě k tomuto datu (Skálová, 2019, s. 46).



Obrázek č. 12: Rozhodný den při zkráceném účetním období
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 46)

V praxi se většinou neúmyslně může stát, že návrh na zápis přeměny do OR nastane až v následujícím roce, jak ukazuje obrázek č. 13. To by pro nástupnickou společnost znamenalo účetní období delší než 12 měsíců s ukončením k 31. 12. (Skálová, 2019, s. 46).

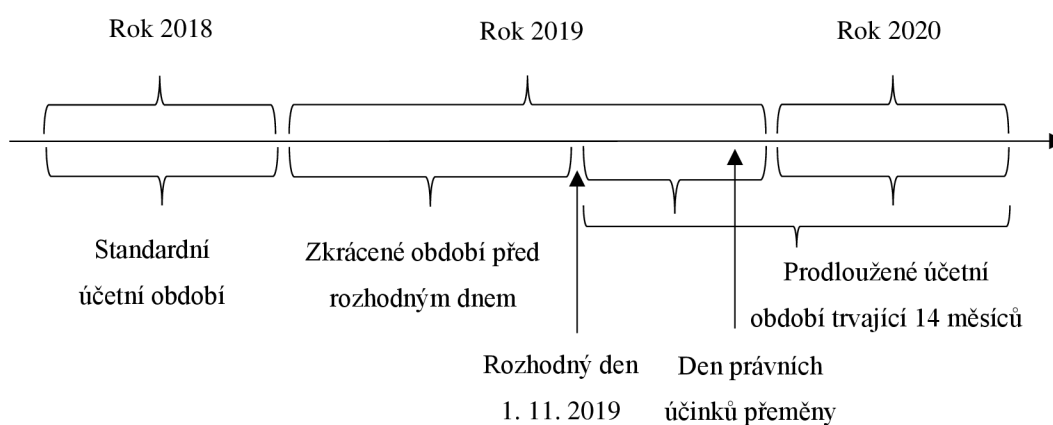


Obrázek č. 13: Prodloužené účetní období následující po zkráceném účetním období
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 47)

- Možnosti spojení účetních období dle zákona o účetnictví

ZoÚ v § 3 odstavci 4 písmena e) dovoluje mít účetní období delší než 12 měsíců v momentě, kdy rozhodný den nástupnické společnosti připadne do období 3 měsíců před skončením kalendářního nebo hospodářského roku a současně se ve stejném období zapíše přeměna do OR (Skálová, 2019, s. 47).

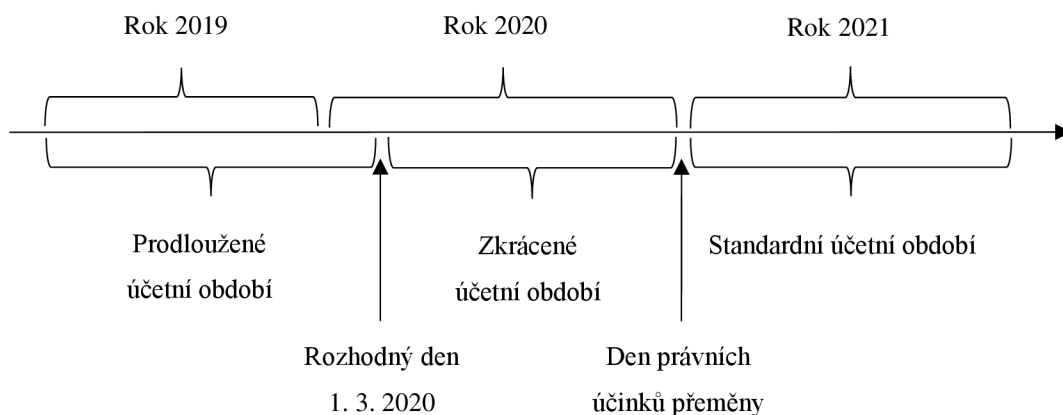
Skálová (2019, s. 47) uvádí příklad, kde se stanoví rozhodný den na datum 1. 11. a zároveň dojde k zápisu přeměny do OR v listopadu nebo prosinci stejného roku. Dále by následovalo sestavení účetní závěrky za období 1. 11. – 31. 12. nástupnickou společností. Výše zmíněný ZoÚ umožňuje spojit toto dvouměsíční období s dalším kalendářním rokem, a tak by účetní období trvalo 14 měsíců znázorněné obrázkem č. 14.



Obrázek č. 14: Prodloužené účetní období o maximálně tři měsíce po rozhodném dnu přeměny

(Zdroj: Skálová, 2019, s. 47)

ZoÚ též umožňuje prodloužit účetní období v případě, kdy je stanoven rozhodný den v čase nejvýše 3 měsíce po skončení standardního účetního období. Toto prodloužení lze například uplatnit za okolnosti, kdy společnost používá kalendářní rok a jako rozhodný den zvolí 1. 3. Konečná účetní závěrka by se poté sestavila k 28. 2. za zkrácené účetní období v délce dvou měsíců. Tomu je možné se vyhnout sestavením řádné účetní závěrky k 31. 12., ale až sestavením konečné účetní závěrky k 28. 2. (Skálová, 2019, s. 48). Situace je doplněna obrázkem č. 15.



Obrázek č. 15: Prodloužené účetní období předcházející rozhodnému dni přeměny
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 48)

- Rozhodný den následuje po vypracování a schválení projektu přeměny

Při vybraném postupu společnosti o stanovení rozhodného dne až po vypracování a schválení projektu přeměny se některé kroky odehrávají časově odlišně. Když je například rozhodný den stanoven na den 1. 7., společnost pracuje na projektu tak, aby ke zvolenému dni došlo k zapsání přeměny do OR. K vypracování projektu schvalovaném na valné hromadě je potřeba vyhotovit řádnou účetní závěrku k 31. 12. a obdržet případné znalecké ocenění jmění vypracované také k 31. 12. Zahajovací rozvaha bude sestavena po konání schůze valné hromady ke dni, který předchází rozhodný den. Rozhodný den může být rovněž stanoven až na 1. 1. následujícího kalendářního roku (Skálová, 2019, s. 48–49). Ke zmíněnému případu je připojen obrázek č. 16.



Obrázek č. 16: Rozhodný den spojený s právními účinky přeměny
(Zdroj: Skálová, 2019, s. 49)

1.8.3 Daňové pojetí

Daňová zátěž se řadí mezi stěžejní faktory při úvahách o rozdělení společnosti, protože má na společnost značný dopad nejen v oblasti daně z příjmů právnických osob, ale i dalších ne nedůležitých daní. Daňové souvislosti s přeměnami obchodních společností je možné dohledat v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (dále jen ZDP) (Salachová aj., 2014, s. 126).

Daň z příjmů právnických osob

Jako jiní daňoví poplatníci je i poplatník zúčastněný na rozdělení povinen podat v zákonných lhůtách daňové přiznání a následně vypočtenou daň zaplatit (Salachová aj., 2014, s. 127–128).

Termín pro podání daňového přiznání je určen rozhodným dnem rozdělení. Jestliže je rozhodným dnem první den kalendářního nebo hospodářského roku, lhůta pro podání daňového přiznání je potom předepsána standardně na tři nebo šest měsíců po skončení zdaňovacího období (Skálová, 2019, s. 81).

Trvání doby šesti měsíců nastává v situacích, kdy je daňové přiznání zpracováváno daňovým poradcem nebo pokud společnost musí splnit podmínku auditu (Salachová aj., 2014, s. 129).

Pokud je rozhodný den stanoven jiným způsobem, řídí se poplatník ustanovením § 38ma odstavce 1 písmena a) ZDP. Ustanovení uvádí, že je povinen podat daňové přiznání za období předcházející rozhodnému dni rozdělení společnosti, za které se doposud daňové přiznání nepodalo. Daňové přiznání se za těchto podmínek podává do konce třetího měsíce následujícího po měsíci, v němž zasedá valná hromada ke schválení rozdělení (Skálová, 2019, s. 81). Nezapíše-li se přeměna obchodní korporace do OR, povinnost podání daňového přiznání za toto období nebude splněna (§ 38ma ZDP).

Podle § 38ma ZDP se doplňuje povinnost podání přiznání také za období, které předchází změně zdaňovacího období z kalendářního roku na hospodářský rok nebo pokud se stane opačně. Dále za období, které předchází změně ve vymezení hospodářského roku, jestliže právnická osoba za toto období přiznání ještě nepodala.

V § 38mb písmena d) ZDP je uvedena výjimka z povinnosti podat daňové přiznání při přeměně obchodních společností. Rozdělovaná společnost nemusí za období od rozhodného dne přeměny do dne zápisu přeměny do OR podávat daňové přiznání, ledaže není stanoveno něco jiného.

Podle § 21a ZDP se zdaňovacím obdobím daně z příjmů právnických osob rozumí:

- kalendářní rok,
- hospodářský rok,
- období od rozhodného dne rozdělení společnosti do konce kalendářního nebo hospodářského roku, ve kterém rozdělení vstoupilo v platnost
- a účetní období, jestliže je delší než neustále po sobě jdoucích 12 měsíců.

Postup při placení **záloh na daň z příjmů** je sdělen v § 38a odstavci 10 ZDP. Ve zdaňovacím období podle § 21a písmena c) do dne předcházejícího dni zápisu přeměny do OR jsou zálohy placeny za nástupnickou společnost rozdělovanou společností. Výše záloh a pravidelnost jejich placení je stanovena podle odstavců 1 až 9 v § 38a ZDP.

V případě rozdělení společnosti správce daně určuje nástupnickým společností zálohy na část zdaňovacího období podle § 21a písmena c) ode dne zápisu přeměny do OR. Tímto rozhodnutím správce se též určuje způsob rozdělení záloh zaplacených rozdělovanou společností k zápočtu na daňovou povinnost nástupnických společností (§ 38a ZDP).

Daň z přidané hodnoty

Placení daně z přidané hodnoty nebo silniční daně již není závislé na rozhodném dni. Rozdělovaná a nástupnická společnost podává daňová přiznání k DPH samostatně za svá zdaňovací období (Skálová, 2019, s. 123).

Osobě, která je povinná k dani a stane se plátcem dnem zapsání přeměny do OR, náleží povinnost do 15 dnů od tohoto dne podat přihlášku k registraci (Skálová, 2019, s. 124).

Daň z nemovitých věcí

Zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí (dále jen ZDNV) § 13a odstavcem 1 je udělena povinnost poplatníkům podat daňové přiznání příslušnému správci daně do 31. 1. zdaňovacího období. Podle § 13b odstavce 1 ZDNV se daň vyměřuje na zdaňovací období podle stavu k 1. 1. roku, na který je daň stanovována. Nástupnické společnosti vlastníci nové pozemky, zdanitelné stavby a zdanitelné jednotky tak podávají přiznání až za období, kdy k 1. 1. byly vlastníky nemovitých věcí (§ 3, 8 ZDNV).

Daň silniční

Silniční daň upravuje zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční (dále jen ZDS). U vozidel vzniká daňová povinnost začátkem kalendářního měsíce, ve kterém nastalo splnění skutečnosti pro vznik této povinnosti. Předmět daně je uveden v § 2 v zákoně o dani silniční (ZDS § 8). Daňové přiznání je poplatníkem podáváno nejpozději do 31. 1. kalendářního roku, který následuje po uplynutí zdaňovacího období (ZDS § 15).

1.9 Shrnutí teoretických východisek práce

Kapitola teoretická východiska práce je základem pro zpracování navazujících kapitol analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení. Cílem práce je navrhnout projekt odštěpení společnosti řízený pomocí projektového přístupu, a proto byla teoretická část práce zaměřena na projektové řízení a právní úpravu rozdělení společnosti.

První část teorie pokládá základy projektového řízení, definuje pojmy projekt a projektový trojimperativ. Jsou uvedeny jednotlivé fáze životního cyklu projektu a k nim výběr náležitých základních a doplňkových dokumentů, které pomáhají ke zdárnému ukončení dané fáze. Mezi řešené fáze projektu patří fáze identifikace, zadání/definice, plánování, realizace a ukončení. Druhá část teorie kromě právní úpravy přeměn společností zahrnuje rozdělení společnosti odštěpením z hlediska právního, účetního a daňového.

Zdroje k vypracování kapitoly teoretická východiska práce byly z převážné míry česky psané, poté anglicky. Knihy od Doležala a Ježkové byly nejvíce citovány v první části teorie, v druhé části teorie byly pak citovány převážně knihy od Salachové a Skálové.

Zástupcem anglicky psaného zdroje je kniha A guide to the project management body of knowledge.

V teorii zmíněné metody v projektovém řízení jsou aplikovány v dalších kapitolách. V analýze současného stavu jsou pro strategickou analýzu společnosti užity metody SLEPTE, Porterova analýza odvětví, 7S faktory, finanční zhodnocení společnosti, portfolio matice GE a SWOT analýza. V kapitole vlastní návrhy řešení je potom cíl projektu formulován metodou SMART.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytickou část práce tvoří představení vybrané společnosti, analýzy odštěpení proběhlých v roce 2015 a 2018 a analýza současného stavu společnosti. Díky provedeným analýzám je možné získat povědomí o společnosti a zjistit charakter minulých odštěpení. K nabytým znalostem se přidává strategická analýza. Na základě nich společnost obdrží dostatek informací k rozhodnutí o odštěpení a současně k jeho úspěšnému uskutečnění. Závěrem části práce je shrnuta analytická část.

2.1 Představení společnosti

Společnost je představena z pohledu její historie, od založení po současnost. Dále je nastíněn její předmět podnikání a na ukázkou přiložen obrázek jednoho výrobku z mnoha. Nedílnou součástí podnikání jsou její ochranné známky, kterým musí věnovat náležitou pozornost. Také je načrtnuta její organizační struktura z pohledu činností jednotlivých útvarů.

2.1.1 Historie

Dnešní společnost SINCLAIR Global Group s.r.o. vznikla zápisem do OR dne 8. 3. 1991, společníky se stali Ivo Nešpor a Vladimír Pakosta. Z prvních dvou písmen jejich příjmení pocházela tehdejší obchodní firma: NEPA. O několik měsíců později vstoupil do společnosti třetí společník – Ing. Zdeněk Čížek. Základní kapitál tvořilo 120 000 Kč. Ivo Nešpor a Vladimír Pakosta vložili každý po 50 000 Kč a Ing. Zdeněk Čížek vložil 20 000 Kč (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

V letech 1991–2015 vystupovala společnost jako autorizovaný distributor výrobků značky SHARP. Souhlas japonské firmy s jejím zastupováním v České republice (dále jen ČR) a Slovenské republice (dále jen SR) umožňoval původní společnosti NEPA, společnost s ručením omezeným využívat značku SHARP v marketingu a prodávat její výrobky (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Ve firmě z počátku působily dvě divize. Divize spotřební elektroniky (1991–2002) a divize kancelářské techniky (1991–2015). Do první divize patřily televizory, audio

přehrávače, walkmany nebo kamery. Druhá divize se zaměřovala například na registrační pokladny a kalkulačky. Na začátku podnikání převládal zájem o spotřební elektroniku oproti kancelářské technice. Před koncem tisíciletí byla společnost nucena snižovat své ceny spotřební elektroniky, jelikož obchodní řetězce samy začaly obchodovat s prodejci a pozice pro lokální distributory produktů nebyla tolik žádaná. To znamenalo postupné snižování jejich obchodní marže až opuštění trhu. V období slábnutí prodeje spotřební elektroniky naopak rostly tržby z prodeje a pronájmu kancelářské techniky (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Od roku 2002 společnost přidala do svého podnikání značku SINCLAIR a rozšířila tak nabídku o výrobky klimatizace a vzduchotechniky. Tato oblast nahradila divizi spotřební elektroniky a je hlavní činností společnosti až dodnes. Divize klimatizace a vzduchotechniky se každým rokem zvětšovala až převýšila divizi kancelářské techniky, která se v roce 2015 od společnosti rozdělila. V roce 2018 následovalo druhé rozdělení společnosti, které zapříčinilo další její ekonomický růst. Obě uskutečněná oddělení formou odštěpení jsou podrobně vysvětlena v dalších podkapitolách. I v dnešní době je ryze česká společnost od svého založení každoročně zisková a svůj zisk investuje do svého rozvoje a zdokonalování služeb pro zákazníky, zaměstnance, dodavatele a distributory (Finanční ředitel, 22. 9. 2020; O společnosti).

2.1.2 Předmět podnikání

Společnost SINCLAIR Global Group s.r.o. zapsala v OR jako platný předmět podnikání činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel (Výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015).

Společnost nabízí celou řadu produktů z oblasti klimatizační techniky, tepelných čerpadel vzduch-voda a LED osvětlení. Jsou jimi kupříkladu nástěnné klimatizace, kazetové jednotky, podstropní jednotky, komerční systémy SDV5, ohřivače vody, LED panely anebo průmyslové LED osvětlení. Ty jsou určeny jak pro osobní spotřebu, tak i do oblasti průmyslu (Sinclair, c2020; Sinclair LIGHTING, c2020; Tepelná čerpadla, c2020).

Na obrázku č. 17 je výrobek nástěnná klimatizace ASH-09BIV série VISION. Webová stránka VISION série (c2020) k produktu kromě galerie obrázků uvádí jeho detailní specifikace, příslušenství a další informace ve stažitelných souborech (prohlášení o shodě, návody, informační list). Zákazník také může přímo vznést dotaz k produktu.



Obrázek č. 17: Nástěnná klimatizace ASH-09BIV série VISION
(Zdroj: VISION série, c2020)

2.1.3 Ochranné známky

Ochranné známky jsou pro společnost SINCLAIR Global Group s.r.o. velmi důležité, protože umožňují výlučné právo na jejich užívání. Takto se svými výrobky a službami odlišují od konkurence a současně jsou rozpoznáni zákazníkem.

V roce 2001 byla zapsána slovní grafická známka **sinclair** do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem průmyslového vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou známkou spadají do tříd 9, 11 a 16 (Vyhledávací formulář ochranných známek, c2020).

V roce 2004 byla zapsána slovní známka **SINCLAIR** do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem průmyslového vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou

známkou také spadají do tříd 9, 11 a 16 (Vyhledávací formulář ochranných známek, c2020).

V roce 2012 byla zapsána kombinovaná známka **sinclair** a obrazová známka v podobě písmena *S* do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem průmyslového vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou první známkou spadají do tříd 9, 11 a 16, druhá známka spadá pouze do třídy 11 (Vyhledávací formulář ochranných známek, c2020).

V roce 2012 byla registrována a zveřejněna slovní známka **SINCLAIR** do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem Evropské unie pro duševní vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou známkou spadají do tříd 11 a 35. Společnost SINCLAIR Global Group s.r.o. jako jediná používá ochrannou známku SINCLAIR třídy 11 v rámci celé Evropské unie (dále jen EU) (Sinclair, c1995–2020; SINCLAIR Global Group s.r.o., c1995–2020).

V roce 2004 byla zapsána kombinovaná známka **COOLEXPERT** do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem průmyslového vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou známkou spadají do třídy 11 (Vyhledávací formulář ochranných známek, c2020).

V roce 2012 byla registrována a zveřejněna obrazová známka **sinclair lighting** do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem Evropské unie pro duševní vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou známkou spadají do tříd 11 a 35. O dva roky později byla ve stejné databázi registrována a zveřejněna obrazová známka **S** ve stejných třídách (SINCLAIR Global Group s.r.o., c1995–2020).

V roce 2015 byla registrována a zveřejněna slovní známka **AYRTON** do databáze ochranných známek spravovanou Úřadem Evropské unie pro duševní vlastnictví. Výrobky a služby pod zmíněnou známkou spadají do tříd 11 a 35. O dva roky později byly ve stejné databázi registrovány a zveřejněny slovní a obrazová známka **SGG SINCLAIR GLOBAL GROUP** ve stejných třídách 11 a 35 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c1995–2020).

Mezinárodní třídník výrobků a služeb pro účely zápisu ochranných známek (Niceské třídění). [Úvodní list, poučení pro uživatele, všeobecné poznámky, záhlaví tříd] (c2020, s. 4–7) definuje záhlaví (obory) tříd, kterou jsou v textu níže uvedeny:

„Třída 9

Přístroje a nástroje vědecké, výzkumné, navigační, geodetické, fotografické, kinematografické, audiovizuální, optické, přístroje a nástroje pro vážení, měření, signalizaci, detekci, testování, inspekci, záchranu a výuku; zařízení a přístroje pro vedení, přepínání, přeměnu, akumulaci, regulaci nebo řízení distribuce nebo použití elektrického proudu; zařízení a nástroje pro záznam, přenos, reprodukci nebo zpracování zvuku, obrazu nebo dat; média se záznamem a stahovatelná média, počítačový software, prázdná digitální nebo analogová záznamová a úložná média; mechanismy pro zařízení uváděná do chodu vhozením mincí; registrační pokladny, výpočetní zařízení; počítače a periferní zařízení počítačů; potápěčské obleky, potápěčské masky, špunty do uší pro potápěče, nosní klipsy pro potápěče a plavce, potápěčské rukavice, dýchací přístroje pro plavání pod vodou; hasicí přístroje.

Třída 11

Zařízení a instalace na osvětlování, vytápění, chlazení, výrobu páry, vaření, sušení, ventilaci, rozvod vody a zařízení pro sanitární účely.

Třída 16

Papír a lepenka; tiskárenské výrobky; potřeby pro vazbu knih; fotografie; papírnické zboží a kancelářské potřeby s výjimkou nábytku; lepidla pro kancelářské potřeby nebo pro domácnost; potřeby pro rýsování a kreslení a potřeby pro umělce malířské štětce; instruktážní a výukové materiály; plastové archy, fólie a sáčky pro balení a obaly; tiskařské typy, štočky.

Třída 35

Reklama, propagace; řízení obchodní činnosti; obchodní administrativa; kancelářské práce.“

2.2 Analýza odštěpení 2015

Projekt rozdělení společnosti NEPA, společnost s ručením omezeným formou odštěpení se vznikem nové společnosti je rozebrán v následujících kapitolách a analyzován. Jsou uvedeny hlavní důvody odštěpení, samotný průběh odštěpení, chronologický vývoj rozdělování společnosti, stav společnosti po odštěpení a s ním spojené ekonomické

dopady. Průběh odštěpení je popisován v souhrnných bodech a neuvádí všechny činnosti, které během odštěpení proběhly, ale uvádí základní důležité činnosti, od kterých se další činnosti odvíjely.

2.2.1 Důvody

V letech 1991–2015 měla NEPA, společnost s ručením omezeným (dále rozdělovaná společnost 1) nejednotnou strukturu předmětu podnikání. Jednalo se o klimatizaci a vzduchotechniku se 70% zastoupením, kancelářskou techniku s 25% zastoupením a ostatní činnost spojenou s výstavbou, správou a pronájmem nemovitostí s 5% zastoupením (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Nejednotná struktura předmětu podnikání se projevovala do roku 2015 vlastnictvím dvou samostatných divizí a ostatních doplňkových příjmů. První divize se zabývala prodejem klimatizace a vzduchotechniky. Druhá divize na českém a slovenském trhu zastupovala japonskou společnost SHARP při prodeji/servisu kancelářské techniky. Pod kancelářskou technikou si lze představit například registrační pokladny, kalkulačky, multifunkční tiskařské stroje nebo drobnou techniku v podobě skartovaček, řezaček papíru, vazaček či laminátorů. Ostatní doplňkové příjmy přicházely z tržeb za pronájem nevyužitých částí (kancelářská plocha a sklady) vlastněných nemovitostí (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

V letech 2010–2015 hlavní dodavatel zmíněné druhé divize, společnost SHARP, projevil zájem o převzetí veškerých aktivit dané divize do vlastní distribuční sítě. V roce 2015 již v téměř celé Evropě nebyla země, ve které by společnost SHARP neměla své vlastní zastoupení. A proto se společnost SHARP s rozdělovanou společností 1 dohodla na převzetí činností druhé divize. Tuto žádost se rozdělovaná společnost 1 rozhodla vyřešit převedením celé divize kancelářské techniky do nové společnosti a tu poté převést do holdingu SHARP (Finanční ředitel, 22. 9. 2020). Nejvyšší hodnota převedení nebyla v kancelářské technice, nýbrž v uzavřených smlouvách, díky kterým holding SHARP obdržel samotné zákazníky (Finanční ředitel, 19. 10. 2020).

2.2.2 Průběh

Odštěpení se řídilo podle zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů, a tak z něj vyplývá většina zde popsanych činností.

Finanční ředitel (19. 10. 2020) uvádí, že se během projektu přeměny odštěpila část podniku, ale obchodní podíly společníků zůstaly ve stejném poměru, což přispělo k jednoduchosti procesu přeměny. To potvrzuje projekt rozdělení odštěpením (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 1–2).

Prvním bodem v procesu odštěpení byla příprava **znaleckého posudku** aktiv a smluv (odštěpovaná část jmění), které se převáděly na nástupnickou novou společnost. Dne 11. 2. 2015 byl vypracován znalecký posudek znaleckým ústavem RSM TACOMA a.s., který byl jmenován usnesením Krajského soudu v Brně ze dne 19. 12. 2014, jež nabylo právní moci dne 14. 1. 2015. Informace pocházejí z notářského zápisu 87/2015 a projektu rozdělení odštěpením (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 4; SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 3–4).

Druhým bodem byla příprava **projektu rozdělení**. Ten byl vyhotoven a odsouhlasen statutárním orgánem rozdělované společnosti 1 dne 16. 2. 2015 a zněl: Projekt rozdělení společnosti NEPA, společnost s ručením omezeným odštěpením se vznikem nové společnosti s ručením omezeným. Informace pocházejí z projektu rozdělení odštěpením (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 1).

Projekt byl ve stejný den předložen Krajskému soudu v Brně k založení do sbírky listin a samotné **založení do sbírky listin** proběhlo dne 17. 2. 2015. Tato skutečnost byla **zveřejněna v OV** dne 18. 2. 2015 a byla **oznámena věřitelům s upozorněním na jejich práva** vyplývající z ochrany věřitelů dle § 35 – § 39 a § 257 – § 264 ZoP. Informace pocházejí z notářského zápisu 87/2015 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 3).

Třetí bod se zaměřoval na zpracování **konečné účetní závěrky**. Den 1. 3. 2015 byl **rozhodný den** v projektu rozdělení a rozdělovaná společnost 1 musela ke dni 28. 2. 2015 zhotovit konečnou účetní závěrku sestavenou jako mimořádnou účetní závěrku, tedy ke dni předcházejícímu rozhodný den přeměny. Nově dvě **zahajovací rozvahy**

k 1. 3. 2015 jsou součtem konečné jedné rozvahy k 28. 2. 2015. Tyto tři dokumenty byly ověřeny nezávislým **auditorem** a zprávy auditora o jejich ověření byly vypracovány dne 18. 3. 2015. Všechny tyto dokumenty byly ověřeny auditorem Ing. Petrem Landou. Informace pocházejí z notářského zápisu 87/2015 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 3–4).

Odštěpení bylo provázeno změnou **účetního období** rozdělované společnosti 1, kdy nově bylo účetní období ukončeno k datu 31. 3. místo 31. 12. Příčinou změny bylo přání společnosti SHARP o shodnosti hospodářského roku s jejím hospodářským rokem. Do roku 2013 končilo rozdělované společnosti 1 účetní období dne 31. 12. 2013. Následující výroční zpráva byla za období 1. 1. 2014 – 31. 3. 2015. Aby bylo prodloužení účetního období možné, musela být podána žádost finančnímu úřadu. Výroční zpráva pro rok 2016 byla za období 1. 4. 2015 – 31. 3. 2016 a toto rozmezí zůstalo dodnes jak potvrzuje Sbíрка listin společnosti (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Dvacet zaměstnanců přecházelo na nástupnickou společnost, a tak čtvrtým bodem bylo **informování** těchto **zaměstnanců** a projednání převodu jejich práv a povinností souvisejících s pracovním poměrem. Informace pocházejí z projektu rozdělení odštěpením (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 11).

Pátý bod byl věnován **usnesení valné hromady** ve formě notářského zápisu ke dni 19. 3. 2015. Valná hromada byla svolána za účelem přijetí rozhodnutí o schválení rozdělení formou odštěpení části jmění rozdělované společnosti 1 se vznikem jedné nástupnické společnosti. Dále byly schváleny projekt rozdělení, přechod odštěpované části jmění rozdělované společnosti 1 na nástupnickou společnost a již zmíněné konečná účetní závěrka a zahajovací rozvahy. Valné hromady se zúčastnili všichni tři jednatelé a společníci rozdělované společnosti 1 a rozdělení bylo schváleno dle projektu rozdělení. Informace pocházejí z notářského zápisu 87/2015 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 5, 10–11).

Šestý bod se zabýval získáním nutných živnostenských povolení, prohlášením společnosti, že žádný z jejich věřitelů nevznáší jakékoliv nároky v souvislosti s odštěpením (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Sedmý bod se týkal **podání návrhu na zápis odštěpení do OR a jeho zápis do OR** (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Rozdělovaná společnost 1, která zůstala u dosavadního hlavního předmětu podnikání, se z právního hlediska rozdělila zápisem skutečnosti o rozdělení do OR ke dni účinnosti 13. 5. 2015 (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015).

Po zápisu odštěpení do OR lze do osmého bodu shrnout následující kroky po odštěpení. Mezi ně patřily získání nezbytných povolení a dalších oprávnění, uzavření smluv, registrace nástupnické společnosti jako zaměstnavatele příslušných zaměstnanců, informování příslušných orgánů, věřitelů, dodavatelů a dalších úřadů o zápisu odštěpení (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

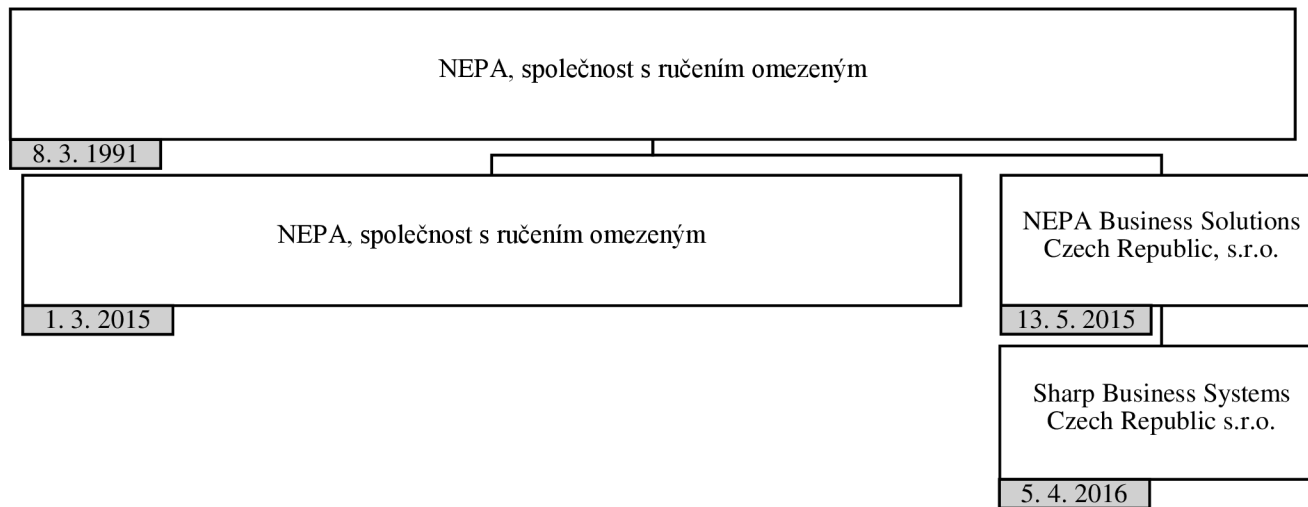
2.2.3 Situace po odštěpení

Po odštěpení rozdělenou společnost tvořily činnosti v oblasti klimatizace a vzduchotechniky se 70% zastoupením a ostatní činnosti spojené s výstavbou, správou a pronájmem nemovitostí s 5% zastoupením z rozdělované společnosti 1 (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Nástupnická společnost NEPA Business Solutions Czech Republic, s.r.o. byla tvořena činnostmi v oblasti kancelářské techniky s 25% zastoupením z rozdělované společnosti 1 (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Na obrázku č. 18 je znázorněn chronologický vývoj rozdělování společnosti v souvislosti s odštěpením roku 2015. NEPA, společnost s ručením omezeným byla zapsána dne 8. 3. 1991 do OR a účetně se rozdělila již ve zmíněném rozhodném dni 1. 3. 2015. Právně se rozdělila ke dni účinnosti 13. 5. 2015, kdy byla zapsána NEPA Business Solutions Czech Republic, s.r.o. do OR (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Dne 5. 4. 2016 byla společnost NEPA Business Solutions Czech Republic, s.r.o. přejmenována na Sharp Business Systems Czech Republic s.r.o. díky odkoupení společnosti bývalými japonskými partnery (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015).



Obrázek č. 18: Chronologický vývoj rozdělování společnosti 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020)

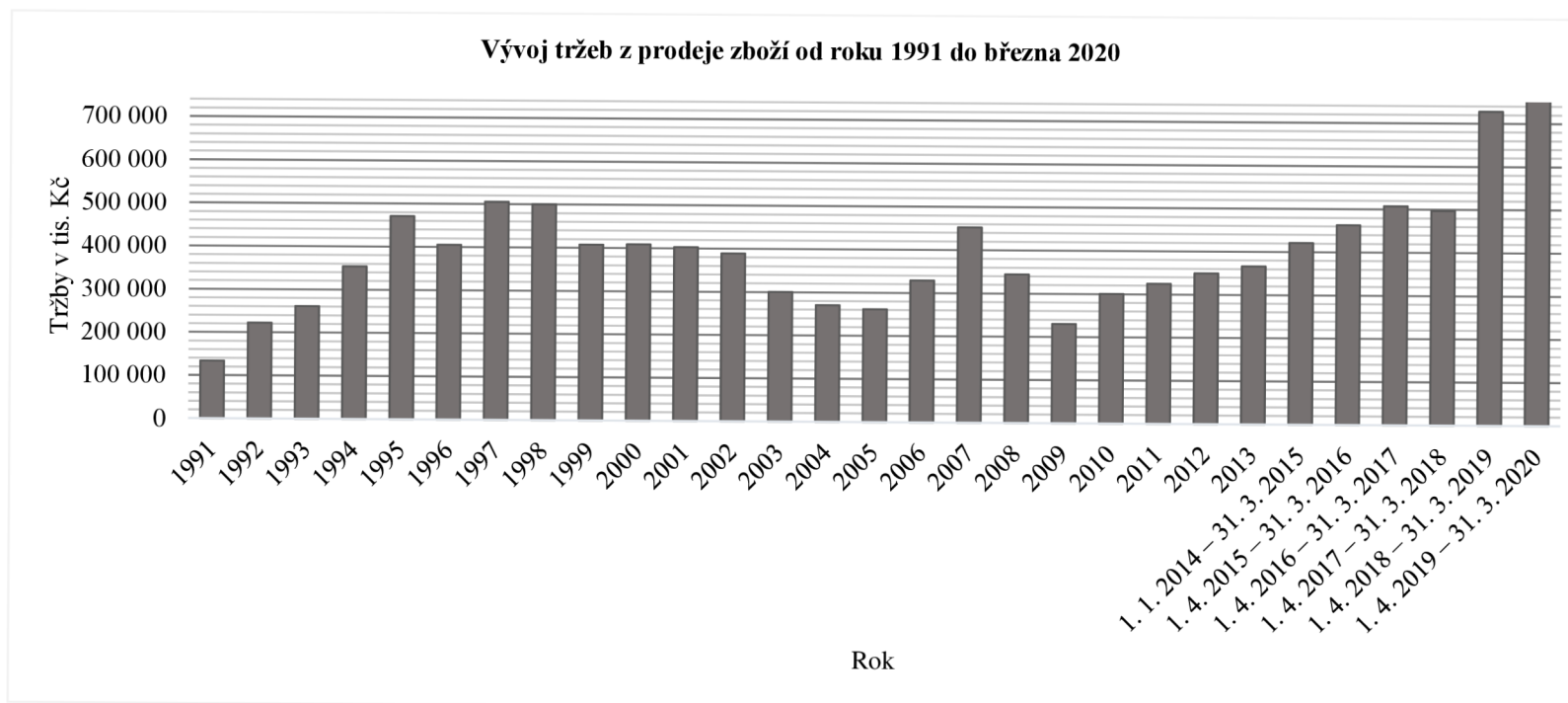
2.2.4 Ekonomické dopady

Představa odštěpení druhé divize do samostatné společnosti měla racionální opodstatnění. Předpokládalo se, že pokud se rozdělovaná společnost 1 oprostí od řízení druhé divize, může se lépe soustředit na svoji hlavní činnost (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Akvizice nově vzniklé společnosti NEPA Business Solutions Czech Republic, s.r.o. měla charakter nepřátelského převzetí. Postoj společnosti SHARP na odkoupení společnosti NEPA Business Solutions Czech Republic, s.r.o. byl neústupný a byl doprovázen velkou měrou dopisováním a účastí právních zástupců obou zúčastněných stran. Po delším vyjednávání došlo ke společné dohodě. Pokud by se strany nedohodly, znamenalo by to ztrátu pro obě společnosti. V případě společnosti NEPA Business Solutions Czech Republic, s.r.o. by se jednalo o ztrátu podnikání v prodeji kancelářské techniky a v případě společnosti SHARP by nastalo pozbytí prodejních kanálů a nutnost opětovného budování obchodních vztahů (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Po rozdělení společnosti se z počátku pro společnost NEPA, společnost s ručením omezeným rozdělení jeví jako obrovské snížení ekonomické síly, ale opak byl pravdou. Díky zastavení štěpení manažerské řídicí síly mezi dvě zcela různorodé divize, společného vedení společnosti, odstranění zbytečné interní komunikace a jiných souvisejících zátěží, zjednodušení organizační struktury a systému řízení, se management společnosti začal plně věnovat a soustředit se na první divizi (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Tato změna se pozitivně projevila na vývoji tržeb společnosti. Vývoj tržeb z prodeje zboží od roku 1991 do března 2020 z výroční zprávy k 31. 3. 2020 ukazuje graf č. 1. Po odštěpení v roce 2015 jsou viditelné vyšší tržby než před rokem 2015. Jelikož účetní období 1. 1. 2014 – 31. 3. 2015 je zhotoveno za 15 měsíců, v grafu je částka tržeb přepočtena na 12 měsíců, aby byla zachována stejná jednotka znázornění, tedy rok.



Graf č. 1: Vývoj tržeb z prodeje zboží od roku 1991 do března 2020
 (Zdroj: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 12)

V tabulce č. 4 jsou pro přiblížení uvedeny konkrétní hodnoty vývoje tržeb od roku 2013 do účetního období 1. 4. 2019 – 31. 3. 2020.

Tabulka č. 4: Vybrané konkrétní hodnoty tržeb
(Zdroj: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s.12)

Rok	Tržby v tis. Kč
2013	366 477
1. 1. 2014 – 31. 3. 2015	526 147
Po přepočtení na 1 rok	420 918
1. 4. 2015 – 31. 3. 2016	462 660
1. 4. 2016 – 31. 3. 2017	507 666
1. 4. 2017 – 31. 3. 2018	497 595
1. 4. 2018 – 31. 3. 2019	727 432
1. 4. 2019 – 31. 3. 2020	978 452

2.3 Analýza odštěpení 2018

Projekt rozdělení společnosti SINCLAIR Global Group s.r.o. formou odštěpení se vznikem nových společností je rozebrán v následujících kapitolách a analyzován. Jsou uvedeny hlavní důvody odštěpení, samotný průběh odštěpení, chronologický vývoj rozdělování společnosti, stav společnosti po odštěpení a s ním spojené ekonomické dopady. Na závěr je zhodnocena finanční náročnost obou odštěpení. Průběh odštěpení je popisován v souhrnných bodech a neuvádí všechny činnosti, které během odštěpení proběhly, ale uvádí základní důležité činnosti, od kterých se další méně významné činnosti odvíjely.

2.3.1 Důvody

Po proběhlém úspěšném odštěpení v roce 2015 jednatele začali uvažovat, jakým směrem se jejich společnost bude ubírat. V 90. letech minulého století mnoho lidí zahajovalo podnikatelskou činnost, a ti, kteří zůstali úspěšní do současné doby, uvažovali nebo nyní stále uvažují o budoucnosti svých vybudovaných společností (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Společnost měla dvě možnosti. První variantou bylo předání vlastnictví potomkům, tedy udržení společnosti v rukách rodiny. Druhou variantou byl vstup investiční

společnosti nebo strategického partnera z oboru podnikání. Jelikož se vrcholový management společnosti skládal ze tří partnerů s větším počtem potomků, předání společnosti druhé generaci by bylo komplikované z důvodu jejího řízení. Proto byla zvolena druhá varianta (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Vybraná druhá možnost opět představovala volbu. Buď mohla vstoupit investiční společnost nebo strategický partner. Investiční společnost představují různé fondy, například investiční fond ČSOB nebo Genesis. Tyto společnosti jsou zaměřeny především na finanční stránku a zisk. Naopak vstup strategického partnera je výhodný tím, že již zná problematiku trhu či disponuje různými zkušenostmi, ať už na úrovni ČR, EU nebo celého světa. Dále může mít strategický partner různé cíle, které ho motivují k provedení investice – upevnění své pozice v rozsahu trhu anebo větší zisk (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

SINCLAIR Global Group s.r.o. (dále rozdělovaná společnost 2) se rozhodla pro vstup strategického partnera z oboru, aby zvýšila její hodnotu v oboru a aby úsilí společníků a dobré výsledky společnosti byly zachovány (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Dalším významným důvodem odštěpení bylo opětovné stoprocentní soustředění na předmět podnikání společnosti – prodej klimatizace a vzduchotechniky (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

2.3.2 Průběh

Odštěpení se řídilo podle zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů, a tak z něj vyplývá většina zde popsaných činností.

Finanční ředitel (19. 10. 2020) uvádí, že se během projektu přeměny se odštěpila část podniku, ale obchodní podíly společníků zůstaly ve stejném poměru v rozdělované společnosti 2, což přispělo k jednoduchosti procesu přeměny. To potvrzuje notářský zápis 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 30).

První bod se zaměřoval na zpracování **konečné účetní závěrky**. Den 1. 4. 2018 byl **rozhodný den** v projektu odštěpení a rozdělovaná společnost 2 musela ke dni 31. 3. 2018 zhotovit konečnou účetní závěrku sestavenou jako řádnou účetní závěrku. Pět

zahajovacích rozvah k 1. 4. 2018 jsou součtem konečné jedné rozvahy k 31. 3. 2018. Konečná účetní závěrka byla ověřena nezávislým **auditorem** a zpráva auditora o jejím ověření byla vyhotovena dne 21. 8. 2018. Informace pocházejí z notářského zápisu 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 3–4).

Zahajovací rozvaha rozdělované společnosti 2 byla ověřena nezávislým auditorem a zpráva auditora o jejím ověření byla vyhotovena dne 3. 9. 2018. Zahajovací rozvahy nástupnických společností NEPA Group s.r.o., NEPA LC Tišnov s.r.o., NEPA V68 s.r.o. a NEPA Building, s.r.o. byly ověřeny nezávislým auditorem a zprávy auditora o jejich ověření byly vyhotoveny dne 3. 9. 2018. Všechny tyto dokumenty byly ověřeny společností AUDIT BUSINESS SERVICE, s.r.o. Informace pocházejí z notářského zápisu 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 4–5).

Druhým bodem byla příprava **projektu rozdělení**. Ten byl vyhotoven dne 24. 8. 2018 a zněl: Projekt rozdělení společnosti SINCLAIR Global Group s.r.o. formou odštěpení se vznikem nových společností. Informace pocházejí z notářského zápisu 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 3, 27).

Projekt byl ve stejný den předložen Krajskému soudu v Brně k založení do sbírky listin a samotné **založení do sbírky listin** proběhlo dne 27. 8. 2018. Tato skutečnost byla **zveřejněna v OV** dne 28. 8. 2018 a byla **oznámena věřitelům s upozorněním na jejich práva** vyplývající z ochrany věřitelů dle § 35 – § 39 ZoP. Informace pocházejí z notářského zápisu 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 3).

Třetím bodem v procesu odštěpení byla příprava **znaleckých posudků** aktiv a smluv (odštěpované části jmění), které se převáděly na čtyři nástupnické nové společnosti. Na základě usnesení Krajského soudu v Brně ze dne 22. 8. 2018, které nabylo právní moci dne 23. 8. 2018 byl jmenován znalec pro ocenění částí jmění rozdělované společnosti 2. Dne 25. 9. 2018 byl vypracován znalecký posudek znaleckým ústavem RSM CZ a.s. pro každé jmění, které přecházelo do čtyř nástupnických společností. Informace pocházejí z notářského zápisu 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 5).

Čtvrtý bod byl věnován **usnesení valné hromady** ve formě notářského zápisu ke dni 1. 10. 2018. Valná hromada byla svolána za účelem přijetí rozhodnutí o schválení rozdělení formou odštěpení části jmění rozdělované společnosti 2 se vznikem nových čtyř

společností s ručením omezeným. Dále byl schválen projekt rozdělení, přechod odštěpované části jmění rozdělované společnosti 2 na nástupnické společnosti a již zmíněné konečná účetní závěrka a zahajovací rozvahy. Valné hromady se zúčastnili dva jednatelé a společníci rozdělované společnosti 2 a třetí byl zastoupen na základě písemné plné moci. Rozdělení bylo schváleno dle projektu rozdělení Informace pocházejí z notářského zápisu 414/2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 6, 11–14).

Pátý bod se zabýval získáním nutných živnostenských povolení, prohlášením společnosti, že žádný z jejích věřitelů nevznáší jakékoliv nároky v souvislosti s odštěpením (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Šestý bod se týkal **podání návrhu na zápis odštěpení do OR a jeho zápis do OR** (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Rozdělovaná společnost 2, která dle výroční zprávy k 31. 3. 2019 zůstala u dosavadních hlavních aktivit podnikání (prodej zboží, servis zboží, produkce nových výrobků a prodej náhradních dílů), se z právního hlediska rozdělila zápisem skutečnosti o rozdělení do OR ke dni účinnosti 3. 10. 2018 (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 6; Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015).

Po zápisu odštěpení do OR lze do sedmého bodu shrnout následující kroky po odštěpení. Mezi ně patřily získání nezbytných povolení a dalších oprávnění, uzavření smluv, informování příslušných orgánů, věřitelů, dodavatelů a dalších úřadů o zápisu odštěpení (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

2.3.3 Situace po odštěpení

Po odštěpení rozdělenou společnost tvořily činnosti v oblasti klimatizace a vzduchotechniky. Čtyřmi nástupnickými společnostmi jsou NEPA LC Tišnov s.r.o., NEPA V68 s.r.o., NEPA Building s.r.o. a NEPA Group s.r.o. První tři společnosti se věnují developerským projektům a vlastnictvím nemovitostí (správa, opravy, pronájem apod.) (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

NEPA Group s.r.o. převzala řízení tří dceřiných firem (znázorněných na obrázku č. 19). NEPA LC Tišnov s.r.o. představuje skladové budovy v Tišnově, NEPA V68 s.r.o.

představuje obchodní prostory na Vídeňské ulici v Brně a NEPA Building s.r.o. představuje kancelářské prostory na Purkyňově ulici v Brně (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

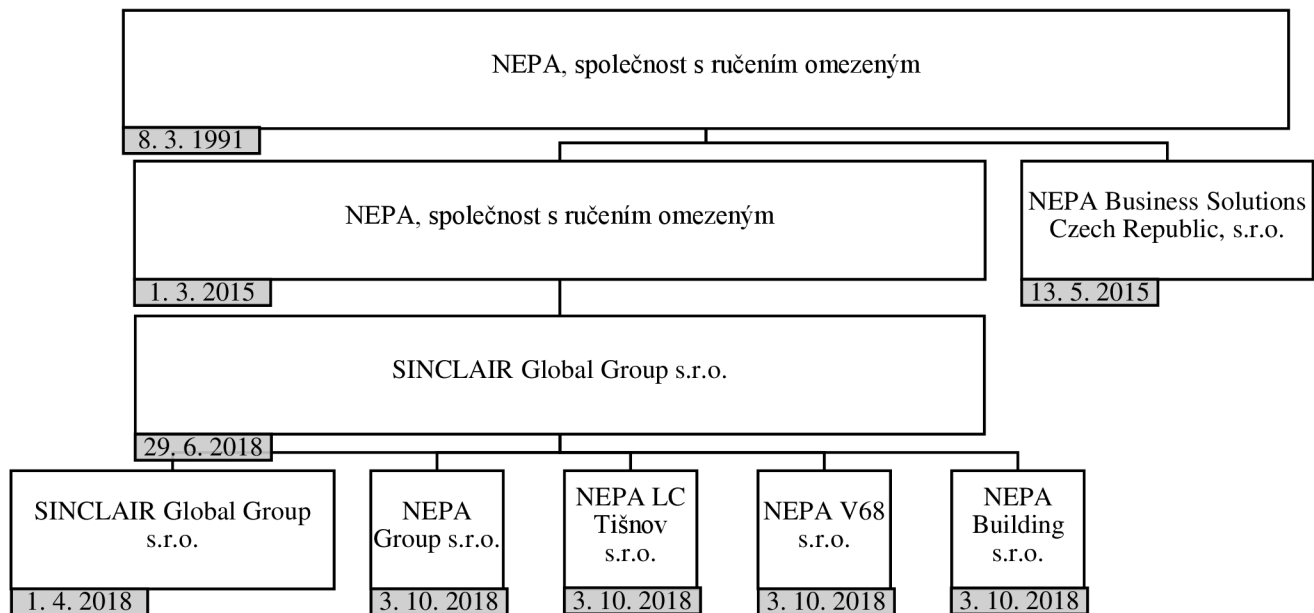
Na obrázku č. 19 je znázorněn chronologický vývoj rozdělování společnosti v souvislosti s odštěpením roku 2018. Horní polovina obrázku je shodná s obrázkem č. 18 ukazujícím chronologický vývoj rozdělování společnosti 2015. Ve spodní polovině obrázku je datum 29. 6. 2018, který znamená změnu obchodní firmy společnosti z NEPA, společnost s ručením omezeným na SINCLAIR Global Group s.r.o. (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015).

Rozdělovaná společnost 2, která zůstala u dosavadního hlavního předmětu podnikání, se účetně rozdělila již ve zmíněném rozhodném dni 1. 4. 2018 a z právního hlediska se rozdělila zápisem skutečnosti o rozdělení do OR ke dni účinnosti 3. 10. 2018 (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Před odštěpením v roce 2018 měla rozdělovaná společnost 2 několik dceřiných společností. Dceřinou společností v Chorvatsku SINCLAIR d.o.o. (založenou 10. 12. 2004), která po odštěpení roku 2018 zůstala rozdělované společnosti 2. Stejnou situaci představuje dceřiná společnost ve Velké Británii SINCLAIR CORPORATION Ltd. (zapsaná do OR 16. 2. 2009) (Finanční ředitel, 22. 9. 2020; SINCLAIR CORPORATION LIMITED; SINCLAIR d.o.o., c2021).

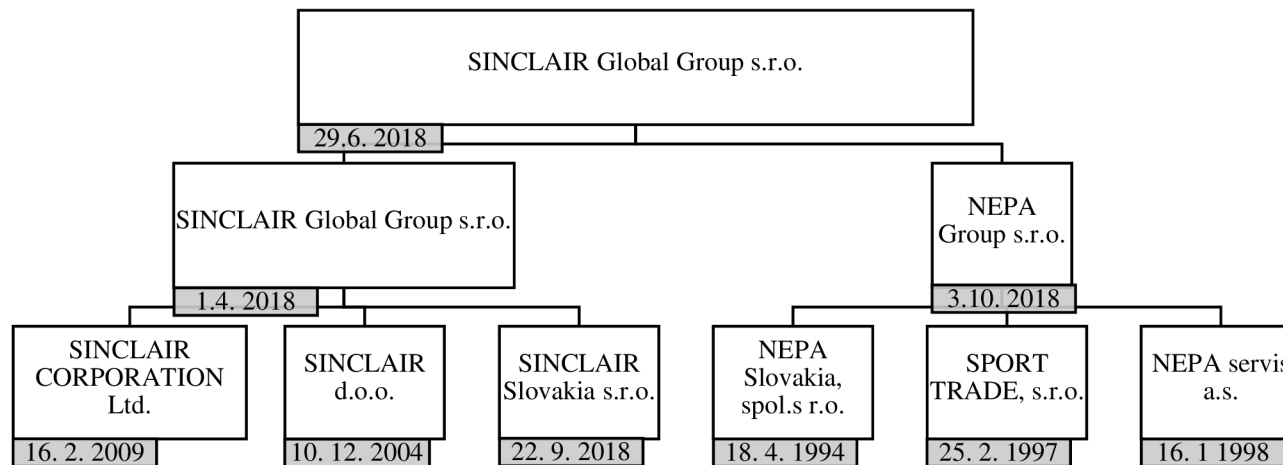
Mezi další dceřiné společnosti patřily NEPA Slovakia, spol. s r.o. (zapsaná do OR 18. 4. 1994), NEPA servis a.s. (zapsaná do OR 16. 1. 1998) a SPORT TRADE, s.r.o. (zapsaná do OR 25. 2. 1997), které jsou po odštěpení dceřinými společnostmi nově vzniklé NEPA Group s.r.o. Je to z toho důvodu, že činnosti prováděné v dceřiných firmách nebyly orientovány na hlavní podnikatelskou činnost rozdělované společnosti 2 (Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020; Výpis z Obchodního registra Okresného soudu Bratislava I).

Po odštěpení v roce 2018 vznikla rozdělované společnosti 2 dne 22. 9. 2018 nová dceřiná společnost SINCLAIR Slovakia s.r.o. (Finanční ředitel, 22. 9. 2020; Výpis z Obchodního registra Okresného soudu Bratislava I). Výše popisované přibližuje obrázek č. 20.



Obrázek č. 19: Chronologický vývoj rozdělování společnosti 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020)



Obrázek č. 20: Dceřiné společnosti podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Úplný výpis z obchodního rejstříku, c2012–2015; Finanční ředitel, 22. 9. 2020; SINCLAIR d.o.o., c2021; SINCLAIR CORPORATION LIMITED; Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I)

2.3.4 Ekonomické dopady

Po odštěpení se vznikem čtyř nástupnických firem opět společnost utrpěla ztrátu na ekonomických aktivitách, a přesto se v budoucím čase ukázalo, že byla opět finančně výkonnější než před odštěpením. Nastal stejný vývoj společnosti jako při odštěpení v roce 2015 – zvýšení tržeb a efektivity společnosti po odstranění vedlejších činností, které nesouvisely s hlavní činností (Finanční ředitel, 22. 9. 2020). O nárůstu tržeb vypovídají graf č. 1 a tabulka č. 4, které jsou zmíněny v ekonomických dopadech odštěpení 2015.

Obě proběhlá odštěpení společnosti v roce 2015 a 2018 dosvědčily, že soustředění společnosti do jednoho oboru podnikání a specializace je velmi výhodné a zvyšuje ekonomickou hodnotu společnosti (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

2.3.5 Zhodnocení finanční náročnosti proběhlých odštěpení

V tabulce č. 5 jsou uvedeny částky v Kč, které společnost vydala v procesu odštěpení v roce 2015 a 2018. Tabulka je doplněna o cenovou nabídku poradenské společnosti KPMG, za kterou byla společnost KPMG ochotna provést obě odštěpení.

Tabulka č. 5: Výdaje spojené s proběhlými odštěpeními v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výsledky vyhledávání, c2016; Finanční ředitel, 23. 11. 2020; Interní materiál, 10. 2. 2021; Obchodní věstník - paušální sazby za zveřejnění)

Odštěpení	Rok 2015	Rok 2018
Právní poradenství	150 000	350 000
Návrh na zahájení řízení o jmenování znalce a samotné řízení	2 000	2 000
Znalecké posudky	94 000	269 000
Povinnost auditů	48 000	100 000
Zápisy do OV	14 800	24 800
Zápisy do OR	-	13 000
Odměna notáře	78 000	105 000
Získání živnostenského povolení	1 000	1 000
Celkem	387 800	864 800
Nabídka poradenské společnosti	1 500 000	2 500 000

Ceny v roce 2018 jsou vyšší než ceny v roce 2015. Je to způsobené hlavně tím, že v roce 2015 vznikla z rozdělované společnosti pouze jedna nová nástupnická společnost, kdežto v roce 2018 vznikly z rozdělované společnosti čtyři nové nástupnické společnosti (Finanční ředitel, 22. 9. 2020).

Poplatek za návrh na zahájení řízení o jmenování znalce určuje zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů v sazebníku poplatků v položce 4.

Poplatek za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání určuje zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů v sazebníku v položce 24.

V odměně notáře v roce 2015 je zahrnut soudní poplatek za zapsání skutečností do OR.

Při návrhu zápisu přeměny do OR prostřednictvím řízení ve věcech veřejného rejstříku (rejstříkového soudu) je za první zápis společnosti s ručením omezeným poplatek 6 000 Kč a za změny nebo doplnění zápisu je poplatek 2 000 Kč (Šafránek aj., 2019, s. 118). Při návrhu zápisu přeměny do OR notářem je za první zápis společnosti s ručením omezeným poplatek 2 700 Kč a za změny nebo doplnění je poplatek 1 000 Kč. Poplatky jsou určeny zákonem č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů v položce 11 a 39.

Ceny za zápis do OV určují jeho paušální sazby za zveřejnění platné od 23. 1. 2017. Pro případ společnosti se jednalo buď o cenu 2 500 Kč (rozsah 1 normostrana – do 1 800 znaků), nebo 4 900 Kč (rozsah 2 a více normostran – 1 801 znaků a více) (Obchodní věstník - paušální sazby za zveřejnění).

Pro účely zjištění částek za zápisy do OV byla společnost v OV vyhledána pod obchodní firmou NEPA, společnost s ručením omezeným a SINCLAIR Global Group s.r.o. a ke zveřejněným zápisům souvisejících s odštěpením byly přiřazeny ceny dle sazby OV. Částka za zápisy do OV pro rok 2015 je orientační z důvodu neznámosti sazeb pro tento rok a je tedy používána dnes známá sazba. Rozbor částek za zápisy do OV přibližuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Rozbor částek v Kč za zápisy do OV

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výsledky vyhledávání, c2016; Obchodní věstník - paušální sazby za zveřejnění)

Odštěpení	NEPA, společnost s ručením omezeným (2015)	SINCLAIR Global Group s.r.o. (2018)
Oznámení o uložení projektu	4 900	4 900
Sbírka listin – projekt přeměny	2 500	2 500
Sbírka listin – posudek znalce	-	10 000 (4 × 2 500)
Sbírka listin – notářský zápis	2 500	2 500
Nový zápis – změna – fúze a rozdělení	4 900	4 900
Celkem	14 800	24 800

2.4 Analýza současného stavu společnosti

Pro analýzu současného stavu společnosti byly zvoleny tyto analýzy – strategická analýza společnosti, analýza hlavních činností odštěpení a odhad jejich délky trvání, analýza rizik odštěpení, a nakonec analýza zainteresovaných stran při odštěpení.

2.4.1 Strategická analýza společnosti

Mezi metody využití ke zpracování strategické analýzy vnějšího okolí společnosti se řadí SLEPTE a Porterova analýza odvětví. Jejich záměrem je zhodnocení vnějšího okolí společnosti pro hlavní podnikatelskou činnost.

Analýza vnitřního okolí v podobě 7S faktorů se kromě hlavní podnikatelské činnosti (divize výroby tepelných čerpadel, servis klimatizace a prodej náhradních dílů) zaměřuje na divizi LED, která by mohla být jednou odštěpena. Finanční zhodnocení přibližuje finanční stabilitu společnosti potřebnou pro odštěpení. K porovnání divize hlavní podnikatelské činnosti a divize LED slouží portfolio matice GE/matice atraktivity oboru.

SWOT analýza shrnuje poznatky analýz o hlavní podnikatelské činnosti v části souhrn strategické analýzy.

SLEPTE

V této části je analyzováno šest oblastí metody SLEPTE, které se zaměřují na vnější oblast společnosti. Jsou řešeny sociální/společenské faktory, ekonomické faktory, politické a legislativní faktory, technologické faktory a environmentální faktory. Politické

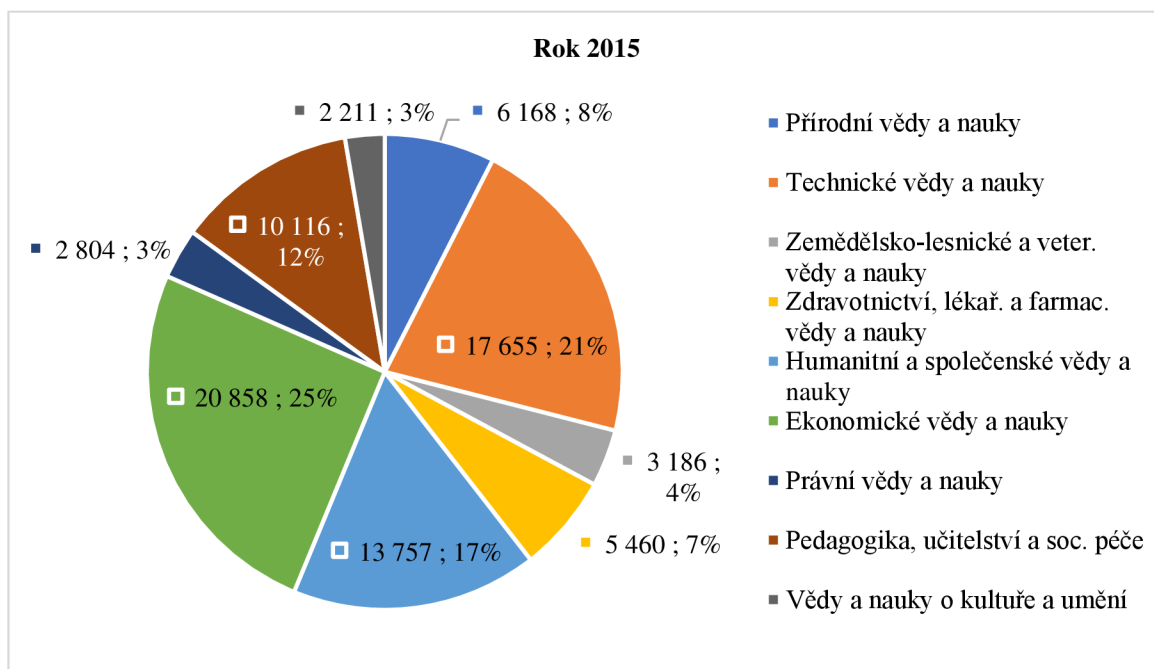
a legislativní faktory jsou spolu spojené z důvodu velké provázanosti politiky a legislativních zásahů.

- Sociální/společenské faktory

Finanční ředitel (23. 11. 2020) se domnívá, že v ČR je nedostatečný počet absolventů vysokých škol, kteří by prováděli instalaci a servis klimatizačních technologií. Z tohoto důvodu bude prováděná práce těchto odborníků výhledově mnohem dražší, což se odrazí na ceně konečného výrobku.

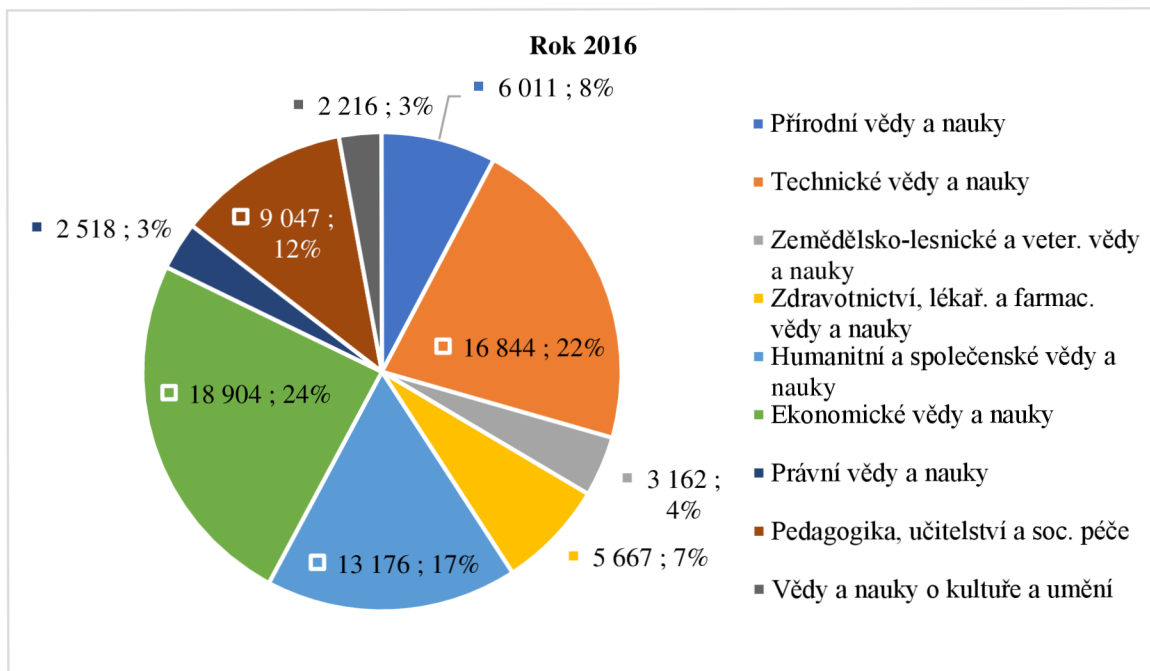
Přiložené grafy č. 2–5 znázorňují počet absolventů veřejných vysokých škol a soukromých vysokých škol dohromady v prezenčním i distančním/kombinovaném studiu. Jsou sčítány všechny typy studijního programu – bakalářský, magisterský, navazující magisterský a doktorský. K jednotlivé skupině studijních programů je uveden počet absolventů a jejich procentuální zastoupení k celkovému počtu absolventů v daném roce.

V roce 2015 jsou technické vědy a nauky zastoupeny 21 procenty a v letech 2016–2017 jsou technické vědy a nauky zastoupeny 22 procenty. To je necelá pětina všech absolventů.



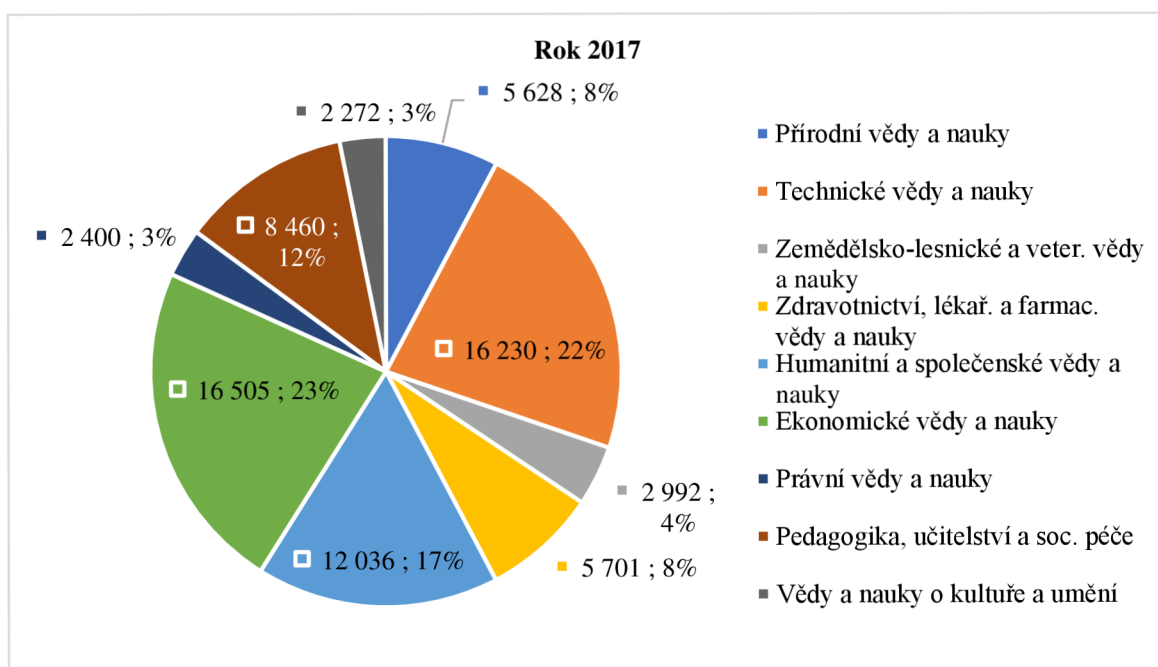
Graf č. 2: Absolventi rok 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Absolventi podle skupiny studijních programů, c2013–2020)



Graf č. 3: Absolventi rok 2016

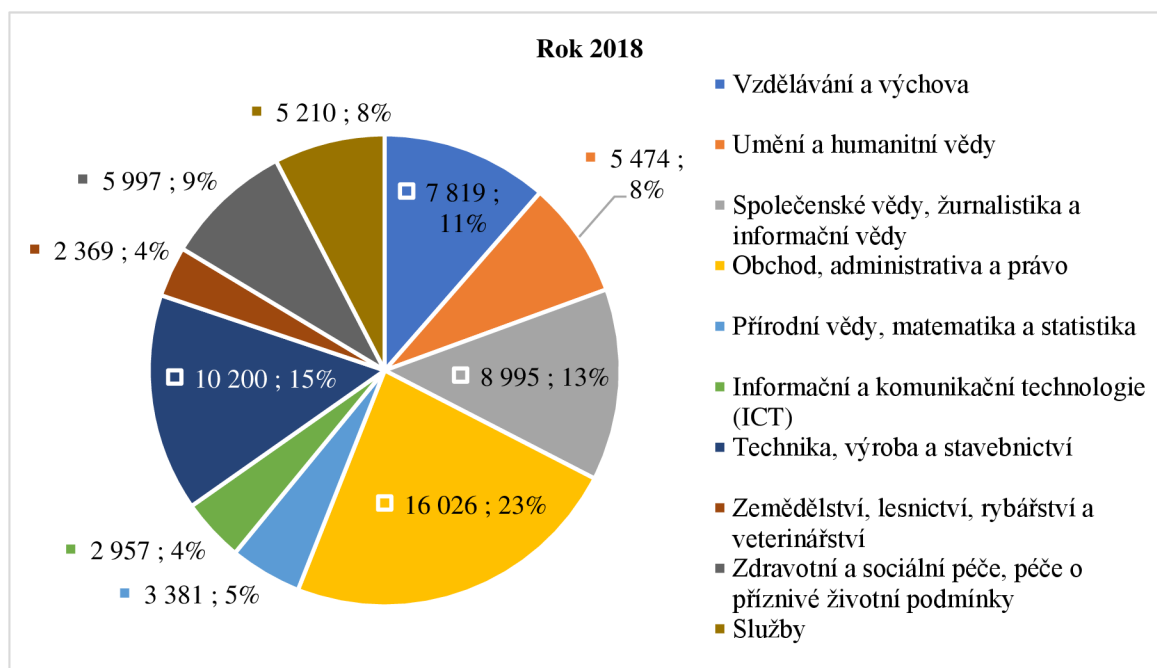
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Absolventi podle skupiny studijních programů, c2013–2020)



Graf č. 4: Absolventi rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Absolventi podle skupiny studijních programů, c2013–2020)

V roce 2018 byly studijní programy řazeny nově podle klasifikace oborů vzdělání ISCED-F, která ukazuje zastoupení techniky, výroby a stavebnictví už jen 15 procenty, to je již necelá sedmina absolventů. Daný pokles může být částečně zapříčiněn změnou klasifikace, avšak pro další analýzu tohoto trendu nejsou k dispozici potřebná data za rok 2019.



Graf č. 5: Absolventi rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: T44 Studující na vysokých školách podle klasifikace oborů vzdělání ISCED-F v roce 2018, 2020)

Přiložené statistiky doplňuje činnost personální i pracovní agentury ManpowerGroup, která v jednom ze svých zveřejněných průzkumů trhu práce uvedla deset nejhůře obsaditelných pozic a oborů v České republice. Žádané pozice jsou ovlivněny umělou inteligencí, rozvíjením technologií a online prodejem. Jednalo se o tyto pozice a obory:

- řemeslníci (elektrikáři, svářeči, mechanici),
- stavebnictví (dělníci),
- prodej a marketing (obchodní zástupci/manažeři, grafičtí designéři),
- administrativní podpora (asistentky, recepční),
- doprava a logistika (řidiči kamionů, dodávek, stavebních strojů, hromadné dopravy),
- technici (kontrolóři kvality, techničtí zaměstnanci),
- IT (odborníci na kyberbezpečnost, administrátoři sítí, technická podpora),

- výroba (operátoři výroby a strojů),
 - zdravotnictví (lékaři, sestry a další zdravotničtí odborníci)
 - a účetnictví a finance (certifikovaní účetní, auditoři, finanční analytici) (Jak vyřešit nedostatek talentů, c2020).
- Ekonomické faktory

I analyzovanou společnost v roce 2020 zasáhla celosvětová pandemie způsobená onemocněním COVID-19, která ještě nyní představuje velkou hospodářskou krizi nejen na českém území, a tak i pro vybranou společnost se vypořádání s tímto onemocněním stalo výzvou.

Zmíněná pandemie zapříčinila četná omezení a opatření, se kterými společnost při tvorbě finančního plánu v roce 2019 nepočítala (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Tabulka č. 7 ukazuje čtvrtletní vývoj HDP ČR za rok 2019 a 2020, ve kterém lze pozorovat dopad pandemie s onemocněním COVID-19.

Tabulka č. 7: Vývoj HDP ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Čtvrtletní odhad, 2020; Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020; Hrubý domácí produkt a hrubá přidaná hodnota – mezičtvrtletní reálná změna, sezónně očištěno, 2020; Hrubý domácí produkt a hrubá přidaná hodnota – meziroční reálná změna, sezónně očištěno, 2020)

Období	HDP v mld. Kč, sezónně očištěno	Meziroční srovnání v %, sezónně očištěno	Mezičtvrtletní reálná změna v %, sezónně očištěno
3Q/2020	1430,1	-5	6,9
2Q/2020	1327,6	-10,7	-8,5
1Q/2020	1410,0	-1,9	-3,3
R/2019	5647,2		
4Q/2019	1436,1	2,0	0,4
3Q/2019	1424,2	2,3	0,5
2Q/2019	1405,5	2,4	0,5
1Q/2019	1381,4	2,4	0,5

Jako na každý ekonomický subjekt, tak i na společnost má vliv inflace. Tabulka č. 8 ukazuje vývoj inflace ČR v letech 2015–2019. ČSÚ uvádí průměrnou roční míru inflace jako vyjádření přírůstku průměrného indexu spotřebitelských cen (průměr posledních 12 měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců) (Věc: Výpis ze statistického zjišťování, 2020).

Tabulka č. 8: Vývoj inflace v ČR v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Věc: Výpis ze statistického zjišťování, 2020)

2015	2016	2017	2018	2019
0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %

Na společnost má vliv kurz české koruny vůči euru a dolaru. Ten zveřejňuje Česká národní banka a v ekonomice společnosti se projevuje v oblasti cel, bankovních platbách a poté v reálném obrazu účetnictví, který se sestavuje ke konci hospodářského roku. Společnost má během roku vyrovnané saldo v zahraničních měnách, a tak ztráty a výnosy z kolísání kurzu jsou v jednotlivých letech vyrovnané (Finanční ředitel, 9. 3. 2021).

Úroková míra nabízená komerčními bankami nemá na společnost vliv, jelikož má sjednanou jednotnou úrokovou míru u třech bank – Československá obchodní banka, Komerční banka a UniCredit Bank (Finanční ředitel, 8. 12. 2020). Pokud by se však vyjmenované banky dostaly do finančních problémů, už by to společnost ovlivnilo.

Podle ČSÚ (Mzdy a náklady práce, 2020) průměrná mzda českých občanů od sledovaného roku 2015 měla růstový trend do února 2018. Průměrná mzda se poté mírně snižovala a v lednu 2020 nastal velký propad o 3,8 % a od února 2020 je opět viděn prudší nárůst téměř k hodnotě, která byla před propadem. Společnost zatím neočekává újmu tímto propadem v průměrných mzdách občanů (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

- Politické a legislativní faktory

Na společnost mají největší vliv rozhodnutí vydaná EU, která pak přijímá ČR. Řídí se tak platnými zákony, předpisy, nařízeními a vyhláškami, které musí dodržovat.

V roce 2018 zavedla EU nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/842 systém emisních povolenek na plyny. To znamenalo, že všichni prodejci klimatizací v EU musí platit emisní povolenky na plyny v závislosti na množství obsahu CO₂ v plynech na 1 tunu vyskytujících se v médiích, která jsou základním nositelem zimy nebo tepla v klimatizačních systémech. EU doposud nevydala rozhodnutí jaký objem těchto emisních povolenek vydá do oběhu, a proto je tato klíčová otázka do budoucna velmi nejasná a chování EU nelze předvídat (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Tyto povolenky EU vydává za účelem snižování CO₂ a společnosti jsou nuceny použít jiné alternativní plyny. Tomu však opět musí přizpůsobit technologii a výrobu. Lze se domnívat, že se objem těchto povolenek bude snižovat. Země mimo EU však tento systém povolenek nepoužívají, a tak EU utváří specifické podmínky trhu, které se odrážejí ve struktuře výrobků (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Z důvodu očekávaného dramatického růstu cen těchto povolenek a stálého snižování vydávaného objemu povolenek si společnost nakoupila povolenky až do roku 2026 díky její příznivé finanční situaci. S nákupem povolenek na delší období se pojí i riziko, a to již zmíněné nepředvídatelné chování EU (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Se zmíněnými emisními povolenkami se pojí převážná část administrativy ze strany EU. Společnost je povinna vést celoroční evidenci všech nákupů a prodejů technických plynů. Tato povinnost vyžaduje značnou část pracovní náplně jednoho ze zaměstnanců společnosti. Každý rok je proveden audit k ověření správnosti tohoto vykazování nákupů a prodejů porovnáním faktur společnosti (Finanční ředitel, 9. 3. 2021).

Administrativa EU se potom projevuje nepřímo v dalších stránkách podnikání společnosti. Příkladem může být každoroční vypracování znaleckého posudku na transfer pricing (převodní ceny). Důvodem jsou odpovídající převodní ceny mezi mateřskou společností a jejími dceřinými společnostmi, případně jinak vzájemně propojenými společnostmi (Finanční ředitel, 9. 3. 2021).

Celkové počínání české legislativy společnost hodnotí negativně. Stále roste počet příkazů, pokynů a kontrol ze strany státu, které si žádají větší administrativu a zaměstnávají více společnost v neobchodních činnostech. Tím se snižuje její konkurenceschopnost oproti zahraničním společnostem (především mimo EU) (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Společnost platí daňové poplatky, které snižují její zisk. Ve výroční zprávě z roku 2017 je uveden soupis placených daní a poplatků daním podobných – daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty, silniční daň, daň z nemovitých věcí, daň z příjmů fyzických osob (zaměstnanci), srážková daň (zaměstnanci), zákonné pojištění mezd, zdravotní pojištění (zaměstnanci), zdravotní pojištění (firma), sociální pojištění (zaměstnanci), sociální pojištění (firma), srážková daň z podílu na zisku, dálniční známky ČR a clo (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 7).

V ČR byla dne 27. 6. 2018 jmenována v pořadí druhá vláda Andreje Babiše, který patří do hnutí ANO, o kterém Babiš (c2020) tvrdil, že není vyhraněné pravicově ani levicově (II. vláda Andreje Babiše (27.6.2018-trvá), c2009–2020).

- Technologické faktory

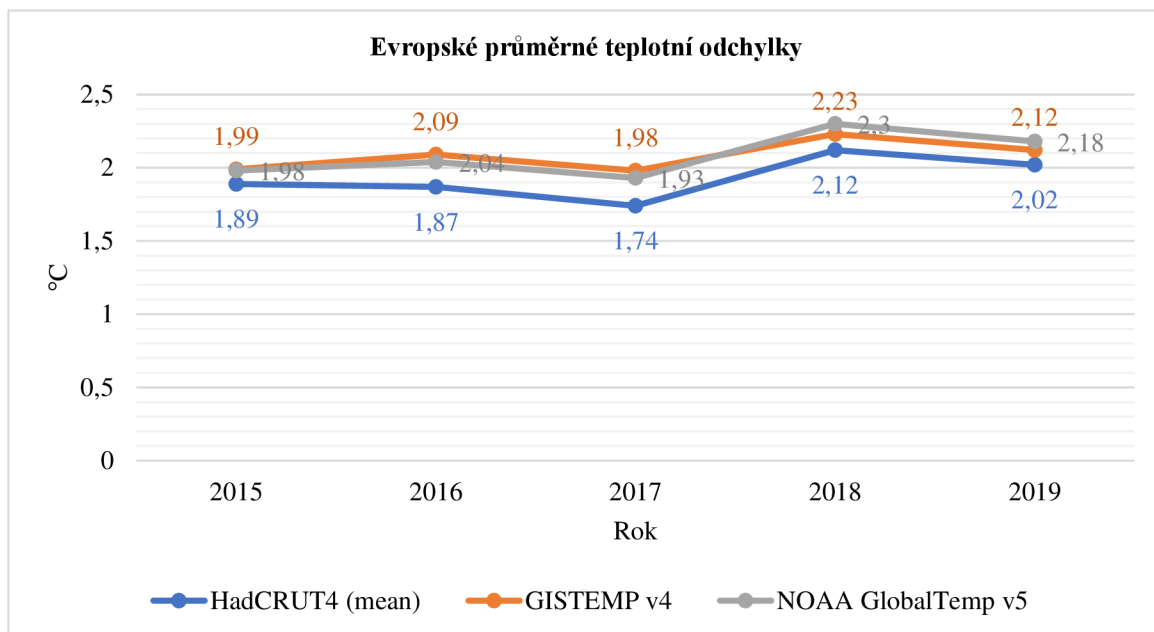
V oboru klimatizace a vzduchotechniky stále více dochází k pojení na obor stavebnictví a to ve vazbě na výstavbu pasivních domů. To zahrnuje postupné propojování topení, klimatizace, osvětlení apod. a jednotlivé zařízení je vystavováno velkému tlaku na zvyšování své účinnosti. V dnešní době jsou žádány moderní tzv. chytré domy, které si zákazník přeje ovládat dálkově, například spuštění a regulování klimatizace, a tak jsou ovládací systémy vyvíjeny rychleji než samotný stroj klimatizace (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Roční období má také vliv na technologii výrobků. V létě klimatizace funguje ke snížení teploty, naopak na jaře a na podzim ji spotřebitelé používají jako tepelné čerpadlo k topení z důvodu rychlosti a nenáročnosti obsluhy (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

- Environmentální faktory

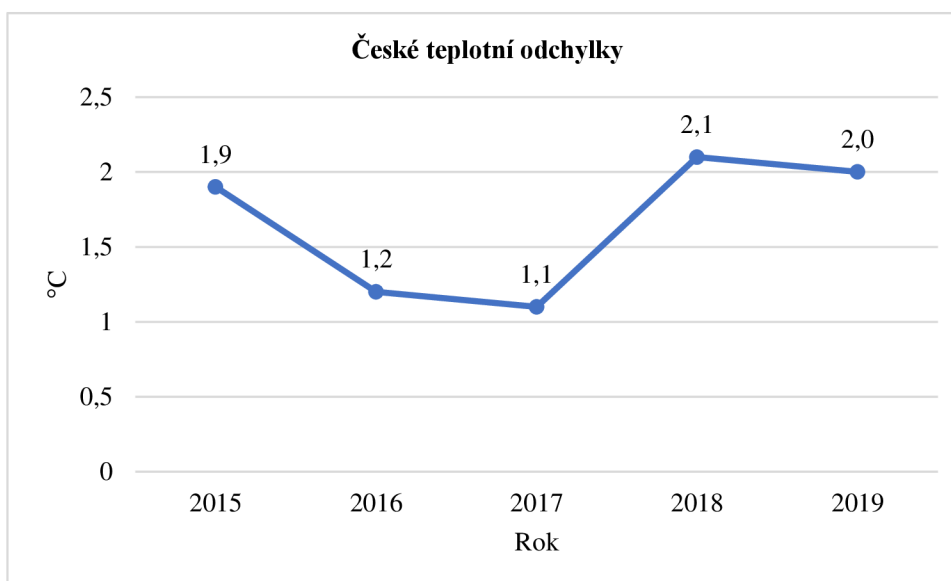
Jeden z environmentálních faktorů (regulace CO₂ ze strany EU) byl již zmíněn v části politických a legislativních faktorů. Společnost se řídí zákony, které dbají na životní prostředí. Například odpadové hospodářství. Společnost má ve výroční zprávě k 31. 3. 2019 vystavené environmentální vyúčtování, které obsahuje úsporu elektrické energie, úsporu vody, úsporu ropy, snížení produkce nebezpečného odpadu, úsporu primárních surovin a snížení produkce skleníkových plynů (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 15).

Kvůli klimatickým změnám se každoročně obor klimatizace a vzduchotechnika dynamicky rozvíjí v celé Evropě (Finanční ředitel, 23. 11. 2020). Graf č. 6 zobrazuje evropské průměrné teplotní odchylky za posledních pět let. Odchylky jsou vztaženy k průměrným teplotám v před průmyslovém období v letech 1850–1899 ze třech databází (Global and European temperatures, 2020).



Graf č. 6: Evropské průměrné teplotní odchylky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Global and European temperatures, 2020)

Graf č. 7 zobrazuje teplotní odchylky v ČR za stejné období. Odchylky jsou vztaženy k teplotnímu normálu v letech 1961–1990 na území ČR (Průměrná měsíční teplota vzduchu ve srovnání s normálem 1961–1990 na území ČR a jednotlivých krajů).



Graf č. 7: České teplotní odchylky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Průměrná měsíční teplota vzduchu ve srovnání s normálem 1961–1990 na území ČR a jednotlivých krajů)

Porterova analýza odvětví

V této části je analyzováno pět oblastí metody Porterovy analýzy odvětví, které se zaměřují na vnější oblast společnosti. Je řešena vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na stejném trhu. U každé oblasti je uvedena velikost vyjednávací síly/hrozby/rivality – nízká, střední nebo vysoká.

- Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je dána trhem. Pokud zákazník nebude ochoten zaplatit cenu za výrobek společnosti, přejde ke konkurenci. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká.

Nejvyšší poptávka po klimatizacích nastává od jara do léta, kdy z důvodu velkého množství zakázek je cena klimatizací vyšší. Zákazník má na výběr široký sortiment produktů (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

- Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost si nechává vyrobit výrobky klimatizace a vzduchotechniky v Číně. Některé tamější továrny jsou známé svojí kvalitou výroby, takže továrna dostává zakázky z celého světa. Továrna má obrovské množství výrobních linek, které pronajímá svým zákazníkům. Z důvodu přestavování linek je žádán továrnou minimální objem výroby a cena za kus se vyvíjí podle vyrobeného množství. Dodavatel na společnosti není závislý z důvodu velkého množství zákazníků, ale zároveň tento fakt nedává společnosti najevo. Společnost by si svého dodavatele ráda udržela pro jeho kvalitu a cenu (je levnější než evropské společnosti), ale není problém najít k výrobě jinou pravděpodobně čínskou továrnu (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Vyjednávací síla dodavatelů je střední.

- Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trhu působí několik desítek společností a je možný vstup i jiného konkurenta, když bude mít dostatek kapitálu a know-how. Případně může dojít ke spojení stávajících konkurentů, aby získali větší podíl trhu (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Hrozba vstupu nových konkurentů je střední.

- Hrozba substitutů

Substituty souvisí s konkurenty, kteří jsou řešeni v částech o současné a budoucí konkurenci. Jelikož klimatizace jsou si dost podobné, substituty jsou velmi blízké. Hrozba substitutů je vysoká.

- Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurence na trhu klimatizace a vzduchotechniky je vysoká, především se jedná o obrovské množství asijských společností. Společnost rozděluje konkurenty do třech segmentů. Japonské společnosti – Daikin, Toshiba, Panasonic a Fujitsu, jihokorejské – LG, Samsung a čínské (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

V prvním segmentu dochází ke značnému střetu společnosti se značkou Daikin. Ta v ČR vlastní dvě továrny a společnost pro ni znamená celoevropsky silnou značku. Toshiba je dlouhodobě známá značka v Evropě a může se opírat především o ústřednu ve Vídni a velice stabilní distribuční síť v EU. Panasonic zvláště v posledních letech rychle zvyšuje svůj dosah a prosperuje z povědomosti značky již v oblasti elektronických výrobků (Interní materiál, 24. 11. 2020).

Druhý segment je pověstný trvalým odkazováním se na značně dobrou bezprostřední známost značky, kterou kupující znají z odvětví domácích spotřebičů, spotřební elektroniky, telefonů apod. Své výrobky významně inovují, avšak jejich kvalita není vždy na vysoké úrovni. Z dlouhodobého hlediska se řadí ke středovým značkám s ucházející se kvalitou a účinným marketingem (Interní materiál, 24. 11. 2020).

Ve třetím segmentu dost vyčnívá Gree, těsně následuje Midea, poté Aux, Haier, Chigo a Tcl. Gree na trhu působí téměř 30 let a zaměřuje se převážně na úzkou specializaci oboru klimatizační techniky, která přináší kladné výsledky v podnikání. Díky své stabilitě ve kvalitě se společnost dostala do vedení nejen v Číně, ale i v zahraničí (Interní materiál, 24. 11. 2020).

Midea se vedle klimatizační techniky začala věnovat výrobě domácích spotřebičů jako tak učinily japonské značky před ní. Výsledná synergie vede k většímu množství objednávek a růstu obrátu. I přes nižší spolehlivost zastává pevnou pozici s potenciálem růstu. O třetí místo se v závislosti na úbytku kvality a výkonu dělí Haier a Aux, kteří jsou též silní v další domácí elektronice (Interní materiál, 24. 11. 2020).

Vybraná společnost se delší dobu snaží o postavení na úrovni lepšího středu s velkou základnou služeb pro zákazníky a obchodní partnery. Také usiluje o hodnotné portfolio s výborným poměrem cena/výkon (Interní materiál, 24. 11. 2020).

Společnost zadává důkladně zvolenou výrobu několika továrnám. Podstatná část výroby je realizována v továrně Gree, hlavně sortiment rezidenční a lehce komerční. Komerční systémy pro velké objekty jsou pak vyrobeny továrnou Midea. Výrobky značky Sinclair se prodávají v podobné cenové kategorii jako výrobky Gree i Midea. Značky Aux, Haier, Chigo a Tcl spadají do nejnižší cenové hladiny s odpovídající menší spolehlivostí (Interní materiál, 24. 11. 2020).

Vedení společnosti odhaduje, že 95 % evropské konkurenční techniky je vyráběno v Číně (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Rivalita firem působících na daném trhu je vysoká.

7S faktory

V této části je analyzováno sedm oblastí metody 7S, které se zaměřují na vnitřní oblast společnosti jak z pohledu hlavní podnikatelské činnosti, tak LED divize. V jednotlivých faktorech je naznačena provázanost těchto dvou divizí. Je řešena oblast strategie firmy, organizační struktury, informačních systémů, stylu řízení, oblasti spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti jsou uvedené pospolu z důvodu velké provázanosti.

- **Strategie**

Podnikatelskou strategií je udržení si pozice mezi nejprodávanějšími značkami na trhu Evropy a zároveň hledání spojení se silným partnerem k zajištění a setrvání pozice v celosvětové ekonomice. V oblasti funkční strategie je snaha o další zdokonalování automatického systému pro objednávání zboží zákazníků, aby fakturace mohly probíhat zcela automaticky pomocí výpočetní techniky. Dále je to zlepšení evidence nákladů na záruční opravy podle jednotlivých kategorií výrobků a také zvětšení objemu prodeje především v západní Evropě (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Konkurenční výhodou společnosti je nejrychlejší dodávka náhradních dílů v rámci ČR. To je docíleno samostatným skladem náhradních dílů a rychlostí příjezdu technika do 24

hodin a dostupností náhradního dílu do 48 hodin od vyhlášení této potřeby (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Zásadním krokem v obchodní strategii společnosti může být odštěpení divize LED, jelikož její činnost nesouvisí s hlavní podnikatelskou činností, a tak na základě předchozích dvou odštěpení lze očekávat po odštěpení zvýšení zisku společnosti z opětovného zacílení na hlavní činnost (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Za úspěšností LED divize stojí příležitost zaměstnanců působit na mezinárodních trzích díky velikosti společnosti. Kdyby LED divize nebyla součástí společnosti, nedosáhla by na takové možnosti a neměla by jednodušší cestu růstu. V okamžiku vzniku bylo pro LED divizi výhodné být součástí společnosti, která byla jejím vzorem. Vývojem se divize dostane do fáze, kdy setrvání ve společnosti pro ni přestává být prospěšné a zaniká synergický efekt. Načasování odtržení LED divize od společnosti je v kompetenci vedení společnosti (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

LED divize působí na trhu ČR a SR. Všechny výrobky z širokého sortimentu společnosti jsou stavěny na poměr ceny a výkonu, kvalita tak odpovídá ceně výrobku (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

- Organizační struktura

Ve společnosti funguje liniová struktura v celé své podobě, kdy jsou ve vedení generální ředitel, finanční ředitel a obchodní ředitel. Uvedené pozice jsou již od samotného založení společnosti obsazeny stejnými osobami. Při jednáních nerozlišují svou pozici a vždy jsou schopni zaujmout společné stanovisko. Toto úzké vedení odborníků s širokým záběrem znalostí a zkušenostmi umožňuje rychlé a srozumitelné řízení společnosti (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Organizační struktura společnosti z pohledu činností jednotlivých útvarů je znázorněna v příloze č. 1. Na ní je možné pozorovat, že LED divize působí jako samostatná divize. Podléhá rozhodnutím vedení, ale řízena je samostatně. Na druhé straně má LED divize stejné obslužné procesy – fakturace, účetnictví, skladování apod. (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

S tím souvisí fakt, že LED divize nemá navazující činnosti na činnost hlavní, ať už na vertikální nebo horizontální úrovni. Na vertikální ose je to kupříkladu

dodavatelská činnost. Z horizontálního úhlu pohledu jsou to činnosti spojené s výrobky a zákazníky, jelikož stejná skupina zákazníků nekupuje klimatizace a LED výrobky současně (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

- Informační systémy

Informace jsou ve společnosti řízeny mnohohrstevně. Vedení má přístup ke všem a jednotliví zaměstnanci mají přístupy omezeny individuálně podle povahy práce. Vedení předává řídicí operace směrem dolů, a naopak získává informace z operativní úrovně odzola (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Komunikace probíhá napříč celou společností. Zpravidla postupuje hierarchicky po organizační struktuře. Každodenní činnosti jsou řešeny v rámci oddělení a pokud se vyskytne nestandardní záležitost, může se kdokoli obrátit na vedení společnosti (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Celá společnost zhruba 20 let využívá informační systém Microsoft Dynamics NAV, který odpovídá její velikosti a je dostačující (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Tento ERP systém nabízí spravování financí, logistických potřeb a poskytuje řízení výroby. Systém má integrované specializované moduly – PDM a PLM, APS/SCM, EAM, řízení údržby, řízení projektů, částečné řízení jakosti, CRM, datový sklad a MIS (MICROSOFT DYNAMICS NAV, c2001–2020).

Ke spravování mezd a personalistiky je využíván modul informačního systému ABRA Gen (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Vedení společnosti se jednou za měsíc setkává s vedeními dceřiných společností za účelem zhodnocení výkonnosti, vývoje a prodeje dceřiných společností. Uvnitř společnosti se pravidelné setkávání nekoná (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Distribuční systém se dělí na zahraniční a tuzemský. Do zahraničního systému patří vlastní dceřiné společnosti, distributoři pro příslušnou zemi a velké obchodní řetězce. Do tuzemského systému náleží montážní a servisní organizace, vlastní prodej konečnému zákazníkovi a prodej domácím obchodním řetězcům. Divize LED působí pouze na tuzemském trhu (kromě SR), na kterém roste prodej prostřednictvím specializovaných prodejců elektromontážních součástek (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Kontrolní systém funguje celou společností. Na jednotlivých pracovištích provádí kontrolu vedoucí pracoviště, jedná se například o dodržování hygienických pravidel a nařízení, bezpečnost práce, sledování docházky a plnění práce. Vedle operativního plnění se sleduje strategické plnění cílů podle vybraných ukazatelů vedením (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

- Styl řízení

Vedení ve společnosti užívá demokratický styl řízení. Každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pozici může kdykoliv vyjádřit svůj názor a případně upozornit na problém. Vedení společnosti má pokoru a zaměstnancům tak dveře otevřené (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Manažer LED divize užívá více autoritativní styl řízení, který je dán charakterem práce. Prodeje LED výrobků jsou na prodejce, kdy má každý prodejce svého klienta, za kterého je odpovědný. Kdežto prodej klimatizace a vzduchotechniky je kolektivní práce a jeden zákazník je tak systematicky obsluhován všemi pracovníky oddělení (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

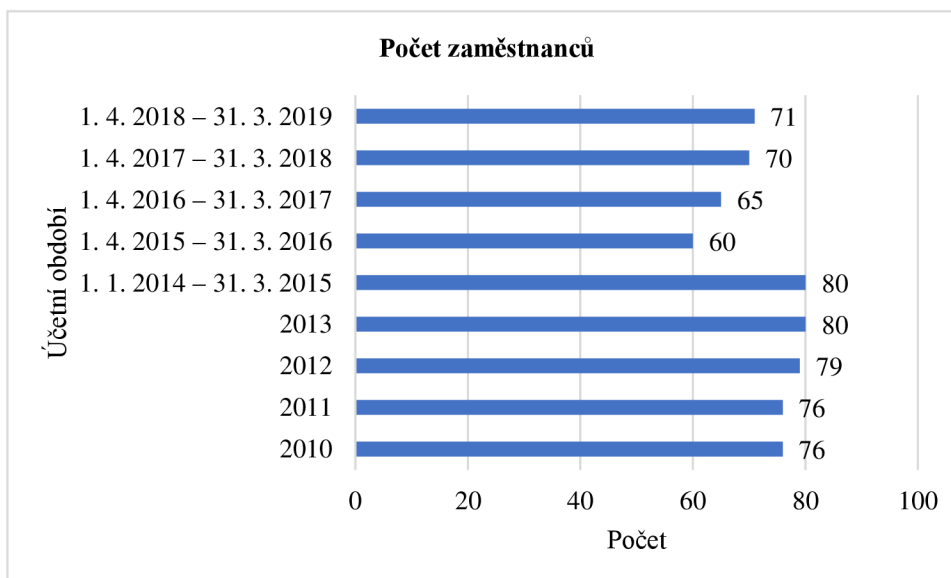
Vedení společnosti se považuje za velmi inovativní (Finanční ředitel, 26. 3. 2021). To dosvědčuje umístění společnosti na osmém místě v soutěži Nejnovátor Jihomoravského kraje 2014 (Ročník 2014).

- Spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti

Společnost má charakter rodinné firmy, působí zde přátelská atmosféra a spolupracovníci jsou k sobě milí, ochotní a pracují ve stabilních týmech. Ve společnosti nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, za posledních 10 let společnost průměrně opustí dva zaměstnanci za rok (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Přechodem 15 zaměstnanců odštěpením LED divize do nové společnosti by rozdělovaná společnost nebyla negativně poznamenána (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Graf č. 8 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců společnosti od kalendářního roku 2010 k hospodářskému roku společnosti 1. 4. 2018 – 31. 3. 2019 z dat výroční zprávy k 31. 3. 2019.



Graf č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 12)

Zaměstnancům je nabízena řada nefinančních výhod ke stálému platu, který se pohybuje nad průměrem platů Jihomoravského kraje. Do systému benefitů patří stravenky, podpora sportovních aktivit, sociální fondy pro zaměstnance v tísni, vzdělávací kurzy a semináře, výuka cizích jazyků v pracovní době, podpora zaměstnanců při studiu vysoké školy a mnoho dalšího (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Společenská odpovědnost společnosti se mimo jiné projevuje kupříkladu v podpoře SOS dětských vesniček v České republice, zdravotních klaunů nebo organizace Helpes. Také podporuje sportovce při jejich aktivitách (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Společnost si zakládá na neustálém zlepšování dovedností svých zaměstnanců, a proto má na vysoké úrovni školicí střediska servisních techniků a prodejních specialistů. Například v této oblasti jsou vzorem pro konkurenci (Finanční ředitel, 23. 11. 2020).

Schopnosti a dovednosti zaměstnanců obou divizí jsou víceméně vyžadovány na stejné úrovni. Výjimkou je nižší potřebná jazyková znalost zaměstnanců LED divize z důvodu absence zahraničního obchodu. Zaměstnanci LED divize musí mít elektrotechnické vzdělání, zatímco ostatní zaměstnanci mohou mít širší zaměření, kromě elektrotechniky vzduchotechnické a stavařské vzdělání (Finanční ředitel, 26. 3. 2021).

Finanční zhodnocení společnosti

Ke zhodnocení finanční situace společnosti pro projekt odštěpení bylo vybráno několik ukazatelů. Z oblasti ukazatelů rentability se jedná o rentabilitu celkových aktiv a rentabilitu vloženého kapitálu. Z oblasti ukazatelů aktivity se jedná o obrat celkových aktiv. Z oblasti ukazatelů zadluženosti se jedná o celkovou zadluženost a úrokové krytí. Z oblasti ukazatelů likvidity se jedná o celkovou likviditu, běžnou likviditu a peněžní likviditu. Hodnoty ve vzorcích jsou uvedené v tisících Kč, jsou za období 1. 4. 2019 – 31. 3. 2020 a výsledek je zaokrouhlen na čtyři desetinná čísla. Použité hodnoty byly vzaty z rozvahy (příloha č. 2) a výkazu zisku a ztráty (příloha č. 3) společnosti ke dni 31. 3. 2020 ve výroční zprávě SINCLAIR Global Group s.r.o. (c2012–2015, s. 26–29).

- Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$ROA = \frac{124707}{601951} \doteq 0,2072$$

Rentabilita celkových aktiv společnosti je 20,72 %.

- Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

$$ROI = \frac{124707}{344724} \doteq 0,3618$$

Rentabilita vloženého kapitálu společnosti je 36,18 %.

- Obrat celkových aktiv

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{988673}{601951} \doteq 1,6424$$

Obrat celkových aktiv společnosti je 1,6424krát.

- Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{celková zadluženost} = \frac{217764}{601951} \doteq 0,3618$$

Celková zadluženost společnosti je 36,18 %.

- Úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{úrokové krytí} = \frac{124707}{941} \doteq 132,5260$$

Úrokové krytí společnosti je 132,5260krát.

- Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{518388}{217764} \doteq 2,3805$$

Běžná likvidita společnosti je 2,3805.

- Pohotová likvidita

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{518388 - 322871}{217764} \doteq 0,8978$$

Pohotová likvidita společnosti je 0,8978.

- Okamžitá likvidita

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{38618}{217764} \doteq 0,1773$$

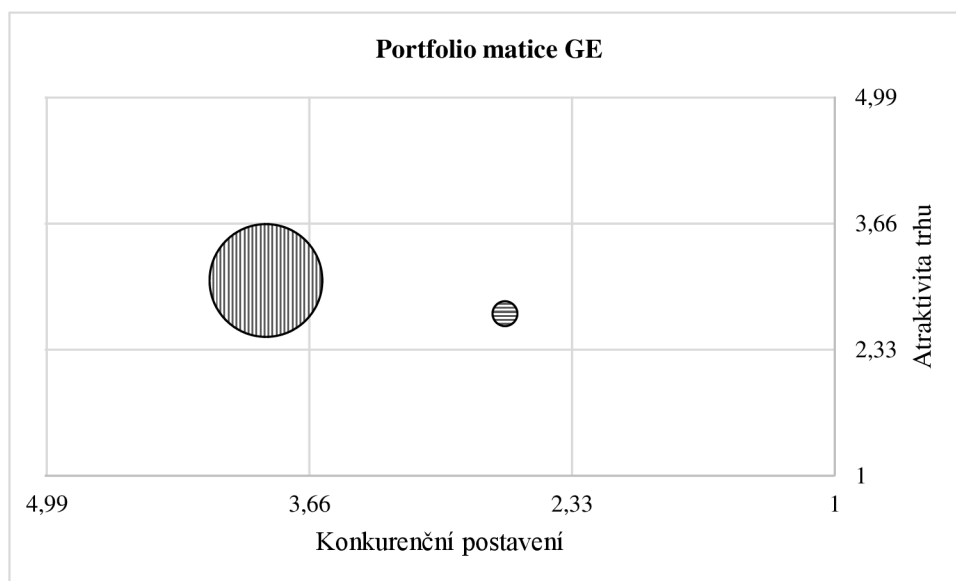
Okamžitá likvidita společnosti je 0,1773.

Portfolio matice GE

Matice atraktivity oboru nabízí srovnání hlavní divize a divize LED v dimenzi konkurenčního postavení a atraktivity trhu. Data pro sestavení portfolio matice GE jsou uvedeny v tabulce č. 9. Váhy a oznamování faktorů bylo určeno na základě konzultace s finančním ředitelem (31. 3. 2021).

Divize 1 znázorněna v tabulce modře je divize výroba tepelných čerpadel, servis klimatizace a prodej náhradních dílů a divize 2 znázorněna v tabulce zeleně je LED divize. Skóre divize je součinem váhy a známky faktoru, výsledný součet za každou divizi pro obě dimenze vstupuje do grafu společně s vyjádřením podílu tržeb divizí v procentech.

Graf č. 9 ukazuje sestavenou portfolio matici GE. Svislými pruhy je vyznačena divize 1 a vodorovnými pruhy divize 2. Obě divize jsou ve středním pásmu atraktivity trhu, konkurenční postavení divize 1 je v silném pásmu, divize 2 je v pásmu středním. Pozice a podíl na tržbách divize 1 ukazuje, že společnost by případné odštěpení divize 2 ustála.



Graf č. 9: Portfolio matice GE

Tabulka č. 9: Data k sestavení portfolio matice GE
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Finanční ředitel, 31. 3. 2021)

Atraktivita oboru nebo trhu je zastoupena faktory:	Váha v %	Známka (1–5)	Skóre divize 1	Známka (1–5)	Skóre divize 2
Tržní růst a velikost trhu	10	4	0,4	5	0,5
Kvalita trhu	10	3	0,3	3	0,3
Ziskovost odvětví	16	3	0,48	3	0,48
Stabilita prodeje	15	3	0,45	2	0,3
Cenová stabilita	15	4	0,6	2	0,3
Náročnost vstupů a dostupnost vstupů	10	2	0,2	2	0,2
Konkurenční rivalita	15	3	0,45	3	0,45
Bariéry vstupu	9	2	0,18	2	0,18
Součet	100		3,06		2,71
Konkurenční postavení je zastoupeno faktory:	Váha v %	Známka (1–5)	Skóre divize 1	Známka (1–5)	Skóre divize 2
Pozice na trhu (relativní tržní podíl)	15	4	0,6	2	0,3
Relativní výrobní potenciál (kapacita)	5	4	0,2	2	0,1
Relativní prodejní potenciál (kapacita)	15	4	0,6	2	0,3
Relativní výzkumný a vývojový potenciál	10	3	0,3	1	0,1
Pozice v efektivnosti marketingové komunikace	7	3	0,21	3	0,21
Pozice v distribuci	8	4	0,32	3	0,24
Postavení výrobků v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti	6	4	0,24	4	0,24
Ziskovost výrobků	8	4	0,32	4	0,32
Náklady výrobků	8	3	0,24	2	0,16
Relativní schopnost managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň)	5	5	0,25	3	0,15
Loajalita zaměstnanců	5	4	0,2	3	0,15
Stabilita majetku a prostředků podniku	8	5	0,4	5	0,4
Součet	100		3,88		2,67
Kolik % spadá z celkového objemu tržeb do jednotlivých divizí			95		5

2.4.2 Analýza hlavních činností odštěpení a odhad jejich délky trvání

Tabulka č. 10 znázorňuje seznam 24 hlavních činností odštěpení. Činnosti byly získány z předešlých analýz průběhů odštěpení 2015 a 2018. Dále byly upřesněny na základě konzultace s finančním ředitelem. Porada s ním se vztahovala nejen k popisu činnosti, ale i jejího zadavatele, realizátora a odhadu nejpravděpodobnější doby realizace činnosti ve dnech.

Je třeba upozornit na několik doplňujících informací k činnostem. Realizace činnosti č. 1 – zvažování vedení o odštěpení je delší, protože se jedná o strategické rozhodnutí, které velmi zasahuje do společnosti a její ekonomiky, a proto vedení společnosti potřebuje dostatečný čas k učinění rozhodnutí. U činnosti č. 3 – získání kvalitního právníka je stanovená doba realizace 1 den, neboť společnost již má vlastního podnikového právníka (Finanční ředitel, 3. 2. 2021).

Dobu realizace činnosti č. 10 – jmenování znalce soudem stanovuje § 31 ZoP na 15 dní od doručení návrhu. Doba realizace činnosti č. 11 – nabytí právní moci usnesení může být různá. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů podle § 159 definuje právní moc jako okamžik doručení rozsudku, proti němuž se nelze odvolat.

Právní moc a vykonatelnost (c1999-2021) uvádí nabytí rozsudku právní mocí zaprvé dnem doručení tam, kde odvolání není přípustné, zadruhé dnem, který následuje po uplynutí odvolací lhůty, kde odvolání nebylo podáno či nebylo podáno řádně anebo včas a zatřetí dnem doručení rozsudku odvolacího soudu, kde odvolání bylo podáno.

Zmíněné činnosti na sebe navazují, jen činnosti č. 1 a č. 4 jsou realizovány zároveň, to samé platí u činností č. 5, č. 6 a č. 9 a u poslední skupiny činností č. 18 a č. 19 (Finanční ředitel, 3. 2. 2021).

Tabulka č. 10: Hlavní činnosti odštěpení a jejich nejpravděpodobnější délka trvání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Finanční ředitel, 3. 2. 2021)

Číslo činnosti	Popis činnosti	Zadavatel	Realizátor	Nejpravděpodobnější doba realizace ve dnech
1	Zvažování vedení o odštěpení	Společnost	Společnost	365
2	Rozhodnutí vedení o odštěpení	Společnost	Společnost	1
3	Získání kvalitního právníka	Společnost	Společnost	1
4	Zvolení rozhodného dne rozdělení	Společnost	Společnost	365
5	Zpracování konečné účetní závěrky a zahajovacích rozvah (účetní dokumenty)	Společnost	Společnost	70
6	Ověření předchozích dokumentů nezávislým auditorem	Společnost	Auditor	70
7	Osobní rozhovor člena vedení se zaměstnanci, kteří mají přejít na novou společnost	Společnost	Společnost	1
8	Seznámení společnosti s plánovanou změnou vedením	Společnost	Společnost	1
9	Návrh na zahájení řízení o jmenování znalce a samotné řízení	Společnost	Právník	70
10	Jmenování znalce soudem	Právník	Soud	20
11	Nabytí právní moci usnesení	Soud	Soud	1
12	Vypracování znaleckého posudku odštěpované části jmění	Společnost	Znalec	31
13	Příprava projektu rozdělení	Společnost	Právník	60
14	Založení projektu do sbírky listin OR	Společnost	Notář	2
15	Zveřejnění předešlé skutečnosti v OV a její oznámení věřitelům	Společnost	Společnost	1
16	Informování převáděných zaměstnanců o převodu jejich práv a povinnostech souvisejících s pracovním poměrem	Společnost	Společnost	1
17	Ústní domluva o konání zasedání valné hromady	Společnost	Společnost	1
18	Notářský zápis o zasedání valné hromady, předložení potřebných dokumentů notáři	Společnost	Notář	30
19	Schválení rozdělení společnosti se vznikem nové společnosti, projektu rozdělení a účetních dokumentů na valné hromadě	Společnost	Společnost a notář	30

20	Rozhodnutí o druhu živnosti	Společnost	Společnost	15
21	Získání nutných živnostenských povolení a vydání nutných prohlášení	Společnost	Živnostenský úřad	3
22	Podání návrhu na zápis odštěpení do OR a jeho zápis do OR	Společnost	Notář	1
23	Získání daňových registrací na finančním úřadě ke všem daním včetně zveřejnění čísel bankovních účtů pro DPH	Společnost	Finanční úřad	60
24	Získání nezbytných povolení a dalších oprávnění, uzavření smluv, registrace nástupnické společnosti jako zaměstnavatele příslušných zaměstnanců, informování příslušných orgánů, věřitelů, dodavatelů a dalších úřadů o zápisu odštěpení	Společnost	Společnost	10

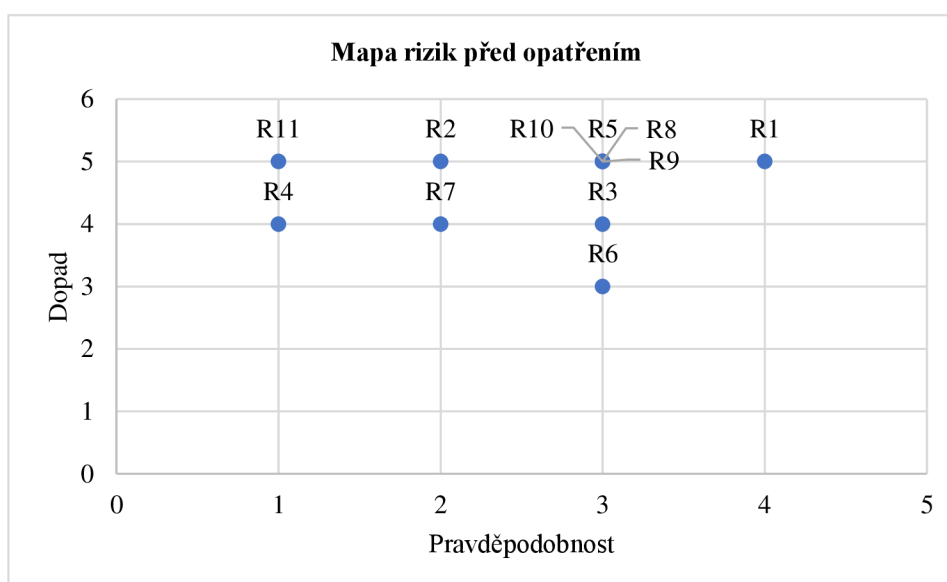
2.4.3 Analýza rizik odštěpení

Pro rozdělení společnosti formou odštěpení bylo identifikováno jedenáct rizik. Pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika na projekt byly ohodnoceny škálou 1–5 viz tabulku č. 11. Hodnota rizika je součin pravděpodobnosti a dopadu rizika. Popis rizika a jeho pravděpodobnost, dopad a hodnotu shrnuje tabulka č. 12.

Tabulka č. 11: Ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizika

Úroveň	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika na projekt
1	Velmi nízká	Malý
2	Nízká	Méně důležitý
3	Střední	Důležitý
4	Vysoká	Vážný
5	Velmi vysoká	Velmi vážný

Graf č. 10 v bodovém vyjádření ukazuje mapu rizik před opatřením. Podle skórovací metody se deset z jedenácti rizik vyskytuje v kvadrantu významných hodnot rizik (R11, R4, R2, R7) a kvadrantu kritických hodnot rizik (R10, R5, R3, R8, R9, R1). Riziko R6 se vyskytuje na hranici těchto kvadrantů s kvadranty bezvýznamných hodnot rizik a běžných hodnot rizik. Na tabulku č. 12 a graf č. 10 je navazující registr rizik uveden v návrhové části práce.



Graf č. 10: Mapa rizik před opatřením

Tabulka č. 12: Analýza rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Finanční ředitel, 23. 11. 2020)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Odmítnutí zaměstnanců přejít do nové společnosti	4	5	20
R2	Banka nedá souhlas k odštěpení	2	5	10
R3	Chybějící návaznost, spolupráce během procesu odštěpení	3	4	12
R4	Dělení výrobní a obchodní činnosti u hlavního procesu	1	4	4
R5	Nevhodné zařazení prvků v nové společnosti	3	5	15
R6	Nezaujetí zaměstnanců pracovat na činnostech souvisejících s odštěpením	3	3	9
R7	Vyčerpanost projektového manažera	2	4	8
R8	Nedodržení termínů daných zákony na provedení činností/odevzdání dokumentů	3	5	15
R9	Chybné sestavené projektu odštěpení	3	5	15
R10	Provádění činností, při kterých je porušován zákon	3	5	15
R11	Ztráta finanční stability společnosti	1	5	5

2.4.4 Analýza zainteresovaných stran při odštěpení

Identifikace zúčastněných stran pomůže snížit nebo odstranit její případný nesouhlas či nespokojenost s projektem. Finanční ředitel (23. 11. 2020) na základě zkušeností s odštěpením zvolil tyto subjekty – zaměstnanci, banky, dodavatelé, odběratelé, česká a EU legislativa a orgány státní správy. Registr zainteresovaných stran je uveden v návrhové části práce.

2.5 Souhrn analytické části

Na počátku analytické části byla představena společnost z pohledu její historie, předmětu podnikání a využívaných ochranných známek. Analýzy odštěpení v roce 2015 a 2018, strategická analýza společnosti a analýzy k projektovému řízení odštěpení jsou odděleně shrnuty v navazující části práce.

2.5.1 Souhrn analýz proběhlých odštěpení

Odštěpení v roce 2015 a 2018 byla analyzována z oblasti jejich důvodů, průběhů, situací po odštěpeních a ekonomických dopadů. Analýza odštěpení v roce 2018 je zakončena zhodnocením finanční náročnosti obou odštěpení.

Hlavním důvodem obou odštěpení bylo opětovné soustředění společnosti na hlavní činnost podnikání. Průběh a jeho obsah se víceméně odvíjel od zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů. Činnosti bylo možné shrnout do několika bodů podle informací z projektů přeměny, notářských zápisů a od finančního ředitele.

Podle informací z obchodních rejstříků společností a od finančního ředitele bylo možné znázornit chronologický vývoj rozdělování společnosti. Ekonomický dopad obou odštěpení byl kladný a znamenal zvýšení tržeb, které jsou graficky znázorněny. Tržby s odštěpením v roce 2015 se zvýšily o 9,92 % v porovnání s předcházejícím hospodářským rokem a tržby s odštěpením v roce 2018 se zvýšily o 46,19 % v porovnání s předcházejícím hospodářským rokem. Procenta jsou zaokrouhlena na dvě desetinná čísla nahoru.

Závěrem byla zhodnocena finanční náročnost odštěpení, kde se ukázalo, že odštěpení v roce 2015 bylo levnější, a to hlavně z důvodu vzniku jedné namísto čtyř nástupnických společností, jak se stalo v roce 2018. Dále jsou uvedeny další informace o poplatcích a cenách spojených s odštěpením, které bylo možno získat z internetu.

Vypracovaný projekt rozdělení odštěpením roku 2015 je dle notářského zápisu 87/2015 v souladu s právními předpisy i společenskou smlouvou rozdělované společnosti (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 12). Také vypracovaný projekt rozdělení odštěpením roku 2018 je dle notářského zápisu 414/2018 v souladu s právními předpisy i společenskou smlouvou rozdělované společnosti, a tak je možné z nich vycházet v návrhové části práce (SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 15).

2.5.2 Souhrn strategické analýzy

V tabulce č. 13 je uvedena **SWOT analýza** společnosti. Obsahuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby prostředí vnějšího vyplývající ze zde vypracovaných analýz. Tato čtyři pole byla doplněna modrým zvýrazněním poznámkami finančního ředitele (23. 11. 2020) při konzultaci o finální podobě SWOT.

Příležitost prosperující obor podnikání podle finančního ředitele (23. 11. 2020) může znamenat rozšíření prodeje mimo EU, uzavření franšízy ve Střední a Jižní Americe nebo vybudování nových dceřiných společností ve Švýcarsku a Německu, jelikož tyto dva státy poptávají kvalitu a jsou koupěschopný.

Hrozba celosvětové hospodářské krize a spojení velkých konkurentů by znamenaly velké ztráty na prodeji, a tak by byla ohrožena ziskovost společnosti i její setrvání na trhu.

Tabulka č. 13: SWOT analýza

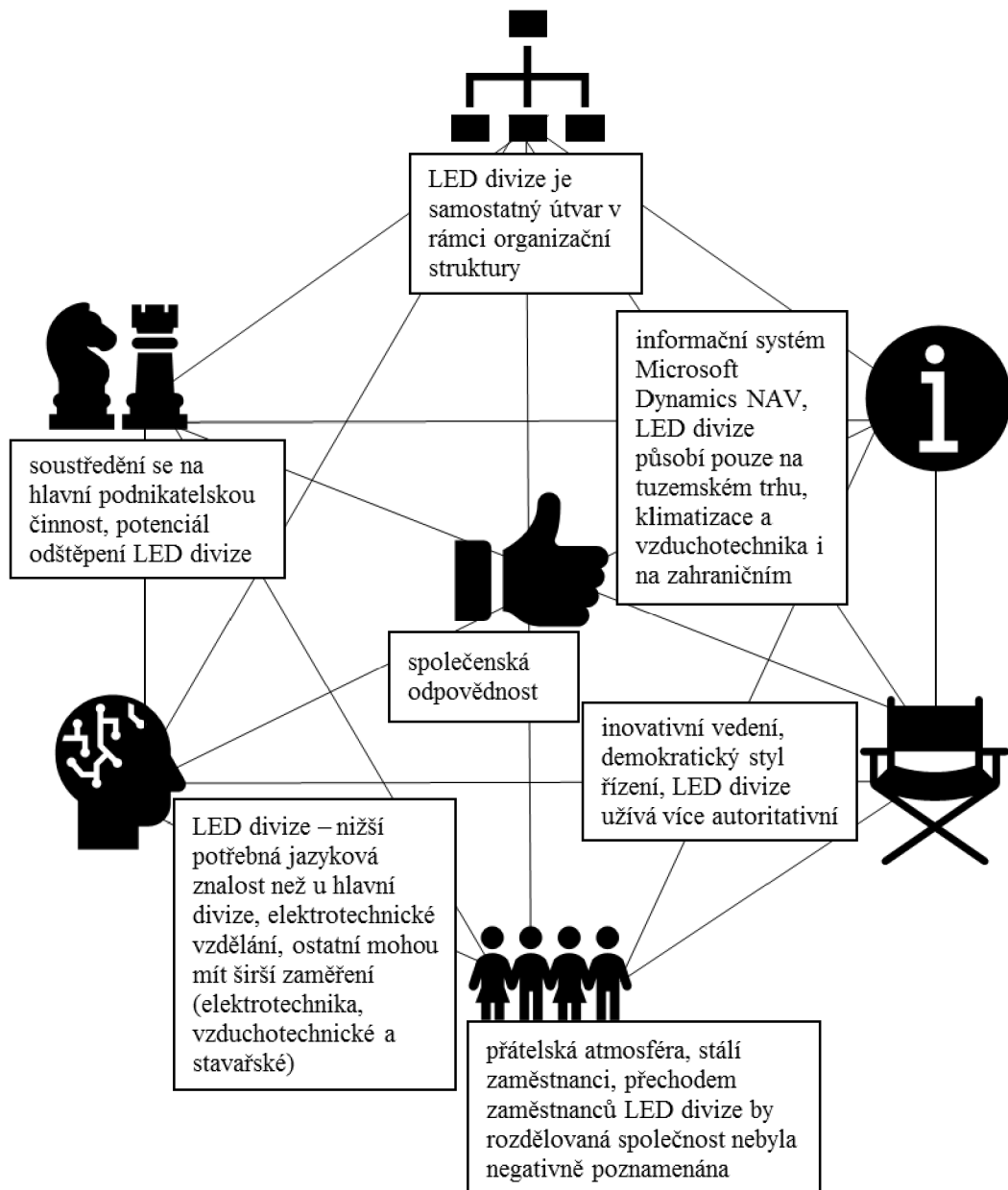
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Finanční ředitel, 23. 11. 2020)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Většinový (85 %) prodej montážním firmám.	Tržby v řetězcích udržet do 15 %. Dodávat montážním firmám 85 % z důvodu větší spokojenosti s chováním firem.
	Společnost je zisková.	
	Společnost je schopna splácet dluhy.	
	Společnost je silná na poměry v ČR (obrat v mil. Kč).	Společnost má tři majitele ve věku 60+ let, je nutné vyřešit řízení společnosti do budoucnosti, na trhu chybí mladí velmi schopní lidé.
	Osobní zájem majitelů o budoucnost společnosti.	
	Stabilní tým kvalitních zaměstnanců a přátelská atmosféra na pracovišti.	Požadavek pracovníků i technického vzdělání.
	Úspěšné řízení a směřování společnosti vedením.	V rámci globalizace nutnost spojení se strategickým partnerem, který má obrat v mil. dolarů.
	Znalost trhu a svých možností na něm.	
	Široký sortiment výrobků.	Dokončit přechod na hromadnou výrobu tepelných čerpadel v ČR.
	Nejrychlejší dodávka náhradních dílů v rámci ČR.	Potřeba neustálého vývoje technologií.
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Prosperující obor podnikání.	Nastání celosvětové hospodářské krize.
	Klimatické změny – růst teplot v Evropě.	Spojování výrobců v Asii, ztráta tak konkurenceschopnosti nabídky (hrozba za 10–15 let).
		Nepředvídatelná legislativa EU ve vztahu k používaným technologiím.
	Nedostatek kvalitních technických zaměstnanců.	

Výsledky finančního zhodnocení se celkově jeví jako dobré. Společnost vytváří nemalý efekt vloženým kapitálem a celkovými aktivy. Obrat celkových aktiv dosáhl alespoň 1, tedy majetková vybavenost je úměrná, ale efektivnost využívání aktiv vedením společnosti není vysoká. Celková zadluženost je okolo třetiny a podle úrokového krytí je společnost schopna splácet úvěry, případně si sjednat úvěr nový. Platební schopnost znázorněná pohotovou a okamžitou likviditou je o desetinu nižší, než je doporučováno. Nicméně je důležité porovnávat hodnoty likvidity a aktivity v rámci hodnot odvětví či konkurence. To pro účely finančního zhodnocení společnosti této práce není zásadní.

Portfolio matice GE srovnala hlavní divizi a divizi LED v dimenzi konkurenčního postavení a atraktivitu trhu. Celkové umístění na matici obou divizí a zohlednění podílu divizí na tržbách potvrzuje možnost odštěpení divize LED bez ohrožení působení společnosti jako takové.

Obrázek č. 21 shrnuje provedenou 7S faktory analýzu, která ukázala, že hlavní podnikatelská činnost společnosti není na LED divizi dodavatelsky, výrobově a zákaznický závislá. Její odštěpení by neznameno organizační, personální nebo informační potíže.



Obrázek č. 21: Souhrn 7S

2.5.3 Souhrn analýz k projektovému řízení odštěpení

Analýza hlavních činností odštěpení a odhad jejich délky trvání poskytla seznam 24 stěžejních činností při procesu odštěpení a k nim přiřazení zadavatele, realizátora a nejpravděpodobnější dobu realizace ve dnech.

Analýza rizik odštěpení určila 11 rizik a k nim byly přiděleny jejich pravděpodobnosti, dopady a hodnoty. Rovněž byly určeny zainteresované strany.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Návrhová část práce začíná vymezením omezujících podmínek návrhu. Je významné vědět, za jakých podmínek a spojitostí byl zpracován návrh řešení práce. Pokračují právní, účetní a daňové souvislosti projektu a je stanoven cíl metodou SMART. Dále už je řešeno samotné projektové řízení odštěpení. Je vypracována fáze identifikace a plánování projektu, průběhy fází realizace a ukončení projektu jsou naznačeny. Nakonec jsou formulovány ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu.

3.1 Omezující podmínky návrhu

Návrh projektu odštěpení pro zvolenou společnost vychází z provedených analýz. Velmi významnou analýzou byl průběh odštěpení a analýza hlavních činností odštěpení a odhad jejich délky trvání. Do průběhu odštěpení byly zařazeny hlavní skutečnosti, které byly dohledatelné. Je zřejmé, že nelze obsáhnout všechny skutečnosti spojené s průběhem, a tak bylo cílem vyzdvihnout ty nezbytné a zásadní pro úspěšný proces odštěpení z pohledu autorky.

Analýza průběhu odštěpení se promítla i do analýzy hlavních činností. Opět byly vybrány z pohledu autorky stěžejní činnosti pro odštěpení a je možné, že nějaká méně významná činnost byla opomenuta. Rovněž je nutné zmínit, že tyto dvě analýzy byly pro účely projektového řízení zaměřeny na zjištění průběhu odštěpení a vytyčení jeho hlavních bodů či kroků a nerozebíraly tak hlouběji každou činnost.

Návrh projektu odštěpení je cílený pro budoucí rozhodování společnosti. Protože se společnost v současné době přímo nerozhodla pro další, v pořadí třetí odštěpení, bude tento návrh sloužit jako podpora při budoucím rozhodování o odštěpení a eventuálně při jeho uskutečnění.

Z tohoto důvodu nelze projekt navrhnout pro určitou situaci, což se zobrazilo v některých částech návrhu. Nicméně návrh vychází z případu, kdy z rozdělované společnosti vzniká jedna nástupnická společnost a potřebné informace k návrhu, které není možno určit bez konkrétní situace, jsou brány z předchozích dvou odštěpení. Návrh projektu předpokládá, že dojde k jeho žádoucím úpravám či změnám až situace odštěpení opravdu

nastane. To samé platí pro strategickou analýzu společnosti, analýzu rizik odštěpení a analýzu zainteresovaných stran při odštěpení a jejich souhrny, které budou potřeba zaktualizovat pro konkrétní situaci.

Hlavní kapitoly teoretická východiska práce a analýza problému a současné situace byly zaměřeny především na projektové řízení. Proto i hlavní kapitola vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení je orientovaná na projektové řízení odštěpení než na právní, účetní a daňové souvislosti. Z těchto souvislostí jsou zmíněné pro autorku klíčová data pro průběh odštěpení, ale nejsou dále řešena. Příčinou je jak nekonkrétní situace odštěpení, tak jejich složitost při odštěpení společnosti.

Představovaný návrh projektu odštěpení byl napsán na základě znění platných zákonů uvedených v teoretické části, takže je nutné ověřit jejich platnost až bude řešeno další odštěpení.

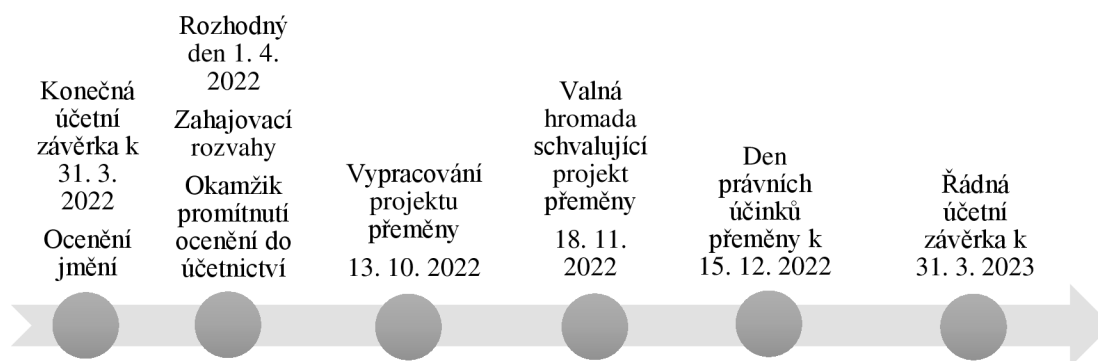
3.2 Právní, účetní a daňové souvislosti projektu

Právní, účetní a daňové souvislosti projektu byly popsány v teoretické části práce, a proto na tomto místě nejsou opět vyjmenovávány. Nicméně je zmíněn časový průběh přeměny a ostatní spojitosti.

3.2.1 Časový průběh přeměny

Rozhodný den je stanoven na počátek procesu přípravy přeměny, tedy předchází vypracování a schválení projektu. Na obrázku č. 22 je nastíněn časový sled událostí v průběhu přeměny. Ke dni 31. 3. 2022 bude vyhotovena konečná účetní závěrka a bude sloužit jako podklad k ocenění jmění, které přechází na nástupnickou společnost. Rozhodný den 1. 4. 2022 byl zvolen jako počátek standardního účetního období a také se od něj sestavují zahajovací rozvahy, což znamená promítnutí přeměny do účetnictví.

Pokračuje vypracování projektu přeměny a jeho schválení na valné hromadě. Jelikož zápis přeměny do OR má být proveden nejpozději do konce kalendářního roku 2022, je tento den zápisu určen k 15. 12. 2022. Hospodářský rok, ve kterém proběhla přeměna, je pak ukončen řádnou účetní závěrkou k 31. 3. 2023.



Obrázek č. 22: Časový průběh přeměny

3.2.2 Ostatní spojitosti

Společnost se rozděluje odštěpením tak, že rozdělovaná společnost nezaniká a část jejího jmění přechází na jednu nově vznikající společnost, která bude mít stejnou právní formu.

Společnost uloží do sbírky listin OR projekt přeměny a zveřejní oznámení o jeho uložení a upozorní věřitele na ochranu jejich práv prostřednictvím OR a OV.

Při zasedání valné hromady, kdy dojde ke schválení rozdělení společnosti se vznikem nové společnosti, projektu rozdělení a účetních dokumentů budou přítomni všichni jednatelé společnosti. Zasedání bude mít formu notářského zápisu, kdy pak notář zapíše přeměnu do OR.

Je důležité zmínit, že návrh projektu třetího odštěpení vychází z průběhů dvou předchozích, ve kterých se společníci vzdali některých práv či povinností, pokud to ZoP dovoloval. Proto v tomto návrhu mohou chybět další činnosti, případně může být jiná odlišná časová návaznost než u odštěpení, které by tyto skutečnosti řešilo.

3.3 Stanovení cíle

Základem řízení projektu je určení jeho cíle – odštěpení části jmění společnosti do nové. Zde byl cíl stanoven metodou SMART, která upřesňuje obecně zadaný cíl a formuluje ho do pěti pohledů v tabulce č. 14.

Tabulka č. 14: Stanovení cíle metodou SMART

Pojetí	Cíl
S	Odštěpení části jmění společnosti na novou nástupnickou společnost podle platných zákonů
M	Odštěpovaná část jmění bude uvedena v komentáři zahajovací rozvahy rozdělované společnosti a také v zahajovací rozvaze nástupnické společnosti
A	Projektový manažer a projektový tým vytvořený v rámci zúčastněných oddělení společnosti
R	Společnost má zkušenosti s odštěpením (dvě již proběhla), má dostatek finančních a znalostních zdrojů Konečný cíl lze rozdělit na menší cíle – zpracování účetních dokumentů, ověření účetních dokumentů nezávislým auditorem, informování zaměstnanců, vypracování znaleckého posudku odštěpované části jmění, vypracování projektu rozdělení
T	Projekt odštěpení bude úspěšně ukončen k 3. 4. 2023

3.4 Identifikace projektu

Pro vytyčení formálního rámce projektu autorka vybrala základní listinu a logický rámec. Ty obsahují ucelené základní informace o projektu, které jsou důležité pro jeho další průběh a v případě nejasností do nich může zúčastněná osoba kdykoliv nahlédnout.

3.4.1 Zakládací listina

Jako základ projektové dokumentace byla vypracována základní listina projektu v tabulce č. 15. Na jednom místě se nachází přehledně zpracované hlavní informace jednoduše dostupné. Jsou v ní obsaženy nejdůležitější informace o projektu – název, cíl, přínosy, výstupy, plánované náklady, plánovaný termín zahájení a dokončení, lokalizace projektu, zadavatel, sponzor a další členové řídicího výboru. Nakonec je uvedena pozice projektového manažera, který není zatím určen.

Tabulka č. 15: Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu	
Zpracoval	Anna Krečová Datum: 26. 02. 2021
Název projektu	Odštěpení společnosti 2022
Identifikační číslo projektu	OS_0022
Priorita vůči ostatním projektům	1
Přínosy	Užší zaměření na hlavní podnikatelskou činnost
	Zvýšení zisku
	Zjednodušení organizační struktury a interní komunikace
	Zvýšení konkurenceschopnosti
Cíl projektu	Odštěpení části jmění společnosti na jednu novou nástupnickou společnost
Výstupy projektu	Ověřené účetní dokumenty
	Informování zaměstnanci
	Vypracovaný znalecký posudek
	Vypracovaný projekt rozdělení
	Zapsané odštěpení do OR
Plánované náklady	415 000 Kč
Plánovaný termín zahájení	23. 04. 2021 Plánovaný termín dokončení: 03. 04. 2023
Hlavní milníky	Ověřené účetní dokumenty nezávislým auditorem 10. 06. 2022
	Vypracovaný znalecký posudek 14. 08. 2022
	Vypracovaný projekt rozdělení 13. 10. 2022
	Zapsané odštěpení do OR 15. 12. 2022
Lokalizace projektu	Purkyňova 2740, 612 00 Brno-Královo Pole
Kritéria úspěšnosti	Podpora projektu vedením, způsobilí zaměstnanci
Zadavatel projektu	Finanční ředitel
Sponzor projektu	Finanční ředitel
Další členové řídicího výboru	Generální ředitel, obchodní ředitel
Manažer projektu	Projektový manažer

3.4.2 Logický rámec

Pro komunikaci s okolím byl zvolen strukturovaný logický rámec, který vyjadřuje zadání, strategii projektu a navazuje na zakládací listinu projektu. Tabulka č. 16 obsahuje přínosy a cíl společnosti, které představuje dané strategické rozhodnutí. Stejně tak výstupy projektu, hlavní skupiny činností a k nim další významné informace.

Tabulka č. 16: Logický rámec projektu

Logický rámec projektu				
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	Užší zaměření na hlavní podnikatelskou činnost	Alespoň o 10 % snížení objemu rozhodnutí vedení nesouvisejících s hl. činností podniku	Evidence záležitostí pro řešení vedením	-
	Zvýšení zisku	Zvýšení zisku o 5 %	Účetní závěrka	
	Zjednodušení organizační struktury a interní komunikace	Rychlejší vyhledávání odpovědných osob a efektivnější komunikace	Dotazníkové šetření	
	Zvýšení konkurenceschopnosti	Zvýšení nových zakázek o 10 %.	Účetní závěrka	
Cíl	Odštěpení části jmění společnosti na jednu novou nástupnickou společnost	Uskutečnění činnosti č. 24 ze seznamu hlavních činností odštěpení	Výpis z OR – ostatní skutečnosti	Zdařilé vymezení odštěpované části jmění
Výstupy projektu	1. Ověřené účetní dokumenty	Obdržení zprávy auditora o jejich ověření	Faktura od auditora	Odborně, správně a včas zpracované výstupy
	2. Informovaní zaměstnanci	Svolané schůzky	Dále vedené rozhovory se zaměstnanci	
	3. Vypracovaný znalecký posudek	Obdržení vypracovaných znaleckých posudků	Faktura od znaleckého ústavu	
	4. Vypracovaný projekt rozdělení	Založení projektu do sbírky listin OR	Sbírka listin OR	
	5. Zapsané odštěpení do OR	Existence zápisu v OR	Výpis z OR – ostatní skutečnosti	
Hlavní skupiny činností		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	1. 1 Získání auditora	-	3 dny	
	2. 1 Příprava na schůzky se zaměstnanci	-	1 den	
	3. 1 Návrh na zahájení řízení o jmenování znalce a samotné řízení	2 000 Kč	71,67 dní	
	3. 2 Jmenování znalce soudem	-	28,33 dní	
	3. 3 Nabytí právní moci usnesení	-	1,17 dne	
	4. 1 Seznámení se se zákonem o přeměnách a s dalšími podstatnými zákony	-	10 dní	
5. 1 Podaný návrh na zápis odštěpení do OR	1 000 Kč	1 den		
Předběžné podmínky				
Vedení se rozhodne o odštěpení, jsou zajištěny finanční a informační zdroje pro projekt, působící podnikový právník, přeměna nezpůsobuje úpadek zúčastněným společnostem, přeměnu lze právně provést				

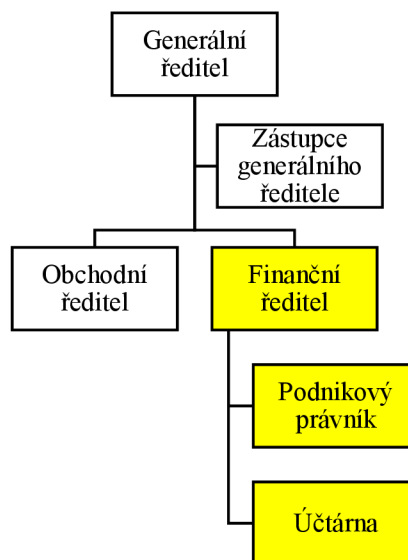
3.5 Plánování projektu

K uskutečnění projektu je třeba vypracovat plán, dle kterého bude prováděn, jeho postup sledován a kontrolován. Jako podklady k plánování byly vypracovány organizační struktura, registr rizik, rozpočet, registr zainteresovaných stran a časová analýza.

3.5.1 Organizační struktura

Organizační struktura projektu je načrtnuta podle zařazení činností vykonávaných pracovníky během projektu. Organizační struktura společnosti z pohledu činností jednotlivých útvarů v příloze č. 1 slouží jako základ k určení organizační struktury projektové.

Obrázek č. 23 znázorňuje žlutě zúčastněná oddělení a taktéž působení vedení společnosti v podobě řídicího orgánu, který rozhoduje a schvaluje. Projekt řídí a organizuje projektový manažer, může být v podobě finančního ředitele. Ten tvoří projektový tým s podnikovým právníkem a pracovníky účtárny a společně vytvářejí výstupy projektu. Do projektového týmu se také řadí vedoucí správy budov z důvodu potřebných inventur majetku. Hierarchické uspořádání ukazuje odpovědnosti jednotlivých prvků organizační struktury projektu.

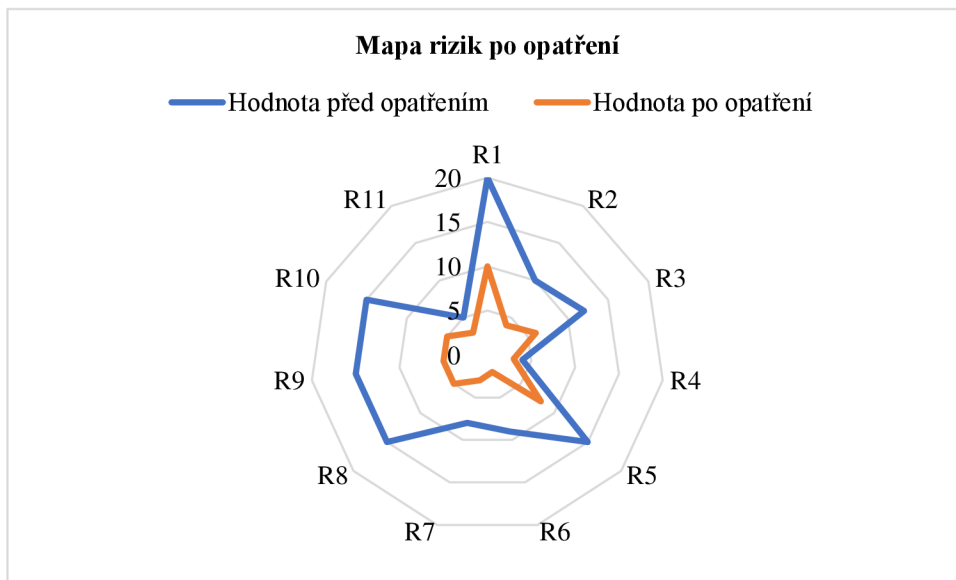


Obrázek č. 23: Organizační struktura projektu

3.5.2 Registr rizik

Tabulka č. 17 obsahuje popis rizika a návrh opatření, jak riziko snížit. Pak následuje nová pravděpodobnost, nový dopad a nová hodnota rizika.

Graf č. 11 v paprskovém vyjádření ukazuje mapu rizik po opatření, kde je patrné, že hodnota rizika se po opatření zmírnila oproti hodnotě před opatřením.



Graf č. 11: Mapa rizik po opatření

Tabulka č. 17: Registr rizik projektu

Číslo rizika	Riziko	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Odmítnutí zaměstnanců přejít do nové společnosti	Osobní pohovor se zaměstnanci	2	5	10
R2	Banka nedá souhlas k odštěpení	Řádné hospodaření s majetkem společnosti	1	4	4
R3	Chybějící návaznost, spolupráce během procesu odštěpení	Naplánování činností odštěpení	2	3	6
R4	Dělení výrobní a obchodní činnosti u hlavního procesu	Definování výrobních a obchodních činností zvláště u hlavního procesu	1	3	3
R5	Nevhodné zařazení prvků v nové společnosti	Definování příslušnosti jednotlivých prvků při dělení	2	4	8
R6	Nezaujetí zaměstnanců pracovat na činnostech souvisejících s odštěpením	Schůze se zaměstnanci, vysvětlení důvodu odštěpení a jeho cíle	1	2	2
R7	Vyčerpanost projektového manažera	Naplánování činností odštěpení, předem daný odpočinek	1	3	3
R8	Nedodržení termínů daných zákony na provedení činnosti/odevzdání dokumentů	Výběr kvalitního právníka	1	5	5
R9	Chybné sestavené projektu odštěpení	Výběr kvalitního právníka	1	5	5
R10	Provádění činností, při kterých je porušován zákon	Výběr kvalitního právníka	1	5	5
R11	Ztráta finanční stability společnosti	Řádné hospodaření s majetkem společnosti	1	3	3

3.5.3 Rozpočet

Cenu navrhovaného odštěpení v roce 2022 je náročnější odhadnout, protože je závislá na několika faktorech. Jako počet zúčastněných společností se předpokládá jedna společnost, avšak záleží na složitosti celého procesu odštěpení a na případných komplikacích. Pokud by se odštěpovala jedna vybraná divize a postup by byl podobný jako u předchozích odštěpení, pak je cenový odhad v Kč zobrazen v tabulce č. 18.

U položek, kde nejsou ceny externě dány, se vycházelo z odštěpení z roku 2015, jelikož vznikala také jen jedna nástupnická společnost. K cenám byla připočítána inflace 3 % a přidána rezerva k odhadu v souhrnu 9 700 Kč díky zaokrouhlování. V momentě plánování konkrétního odštěpení je potřeba navrhovaný rozpočet zaktualizovat k současné situaci a je možnost si opět nechat vypracovat nabídku poradenskou společností, která by odštěpení uskutečnila a srovnat pak výdaje a přínosy.

Tabulka č. 18: Předpokládaný rozpočet v Kč navrhovaného odštěpení

Odštěpení	Rok 2022
Právní poradenství	160 000
Návrh na zahájení řízení o jmenování znalce a samotné řízení	2 000
Znalecké posudky	100 000
Povinnost auditů	50 000
Zápisy do OV	17 500
Zápisy do OR	3 700
Odměna notáře	80 500
Získání živnostenského povolení	1 000
Celkem	415 000
Nabídka poradenské společnosti	?

3.5.4 Registr zainteresovaných stran

Tabulka č. 19 uvádí vyhodnocené zainteresované strany pro vedení a zároveň vlastníky společnosti, které mohou různě reagovat na projekt odštěpení. Je třeba věnovat pozornost těmto stranám, zaznamenat její očekávání, požadavky a zájmy, vyhodnotit její vliv a postoj a v neposlední řadě si ujasnit strategii zapojení k nim mířenou.

Tabulka č. 19: Registr zainteresovaných stran

Zainteresovaná strana	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Zaměstnanci	Stabilní prostředí zaměstnání a podniku, dobré finanční ohodnocení, smysluplnost práce, kvalifikovaní spolupracovníci, kariérní růst aj.	Velký	Kladný	Zapojení zaměstnanců při práci na projektu, pravidelná komunikace a informování, kontrola
Banky	Finanční prospěch s vybranou společností, dodržování smluv a závazků	Velký	Neutrální	Udržovat dobré vztahy, dodržovat termíny atd.
Dodavatelé	Minimální nepříznivé zásahy již v zaběhlých vztazích, úprava smluv a jejich dodržování	Střední	Neutrální/záporný	Včas oznámit plánovanou změnu, vysvětlení, co bude následovat a případná úprava smluv
Odběratelé	Nákup výrobků alespoň stejné kvality a za stejnou cenu, zachování služeb, na které jsou zákazníci zvyklí	Střední	Neutrální	Pokud možno zachovat nebo zlepšit výrobky a služby pro zákazníky
Česká a EU legislativa	Dodržování vydaných zákonů, vyhlášek apod. pod případnou hrozbou sankce	Malý	Neutrální	Sledování situace a přizpůsobit se, pokud je to nutné
Orgány státní správy	Dodržování vydaných zákonů, vyhlášek apod., dodržování lhůt a ostatních povinností	Malý	Neutrální	Sledování a dodržování povinností určené státní správou

3.5.5 Časová analýza

V rámci časové analýzy návrhu projektu je uveden seznam hlavních činností odštěpení s písmenovým označením, které se dále využívá v této části práce. Následuje časový harmonogram odštěpení s informacemi o hlavních činnostech projektu, dále je vyobrazen Ganttův diagram s jeho vstupy, a nakonec je znázorněn síťový graf PERT s vyznačenou kritickou cestou projektu.

Seznam hlavních činností odštěpení

Tabulka č. 20 obsahuje seznam dvaceti čtyř hlavních činností, které vedou k realizaci navrhovaného odštěpení. K číslu činnosti je uveden také popis činnosti a daná činnost je

označena písmenem pro následnou orientaci v časovém harmonogramu odštěpení, kritické cestě a síťovém grafu PERT. Dvacátá pátá činnost není pro změnu rozhodující, ale přesto důležitá na konci přeměny, a proto byla do seznamu přidána a je s ní dále pracováno jako s činností hlavní.

Tabulka č. 20: Seznam hlavních činností odštěpení

Číslo činnosti	Popis činnosti	Označení činnosti
1	Zvažování vedení o odštěpení	A
2	Rozhodnutí vedení o odštěpení	B
3	Získání kvalitního právníka	C
4	Zvolení rozhodného dne rozdělení	D
5	Zpracování konečné účetní závěrky a zahajovacích rozvah (účetní dokumenty)	E
6	Ověření předchozích dokumentů nezávislým auditorem	F
7	Osobní rozhovor člena vedení se zaměstnanci, kteří mají přejít na novou společnost	G
8	Seznámení společnosti s plánovanou změnou vedením	H
9	Návrh na zahájení řízení o jmenování znalce a samotné řízení	I
10	Jmenování znalce soudem	J
11	Nabytí právní moci usnesení	K
12	Vypracování znaleckého posudku odštěpované části jmění	L
13	Vypracování projektu rozdělení	M
14	Založení projektu do sbírky listin OR	N
15	Zveřejnění předešlé skutečnosti v OV a její oznámení věřitelům	O
16	Informování převáděných zaměstnanců o převodu jejich práv a povinnostech souvisejících s pracovním poměrem	P
17	Ústní domluva o konání zasedání valné hromady	Q
18	Notářský zápis o zasedání valné hromady, předložení potřebných dokumentů notáři	R
19	Schválení rozdělení společnosti se vznikem nové společnosti, projektu rozdělení a účetních dokumentů na valné hromadě	S
20	Rozhodnutí o druhu živnosti	T
21	Získání nutných živnostenských povolení a vydání nutných prohlášení	U
22	Podání návrhu na zápis odštěpení do OR a jeho zápis do OR	V
23	Získání daňových registrací na finančním úřadě ke všem daním včetně zveřejnění čísel bankovních účtů pro DPH	W
24	Získání nezbytných povolení a dalších oprávnění, uzavření smluv, registrace nástupnické společnosti jako zaměstnavatele příslušných zaměstnanců, informování příslušných orgánů, věřitelů, dodavatelů a dalších úřadů o zápisu odštěpení	X
25	Vyhodnocení úspěšnosti odštěpení	Y

Časový harmonogram odštěpení

Časový harmonogram odštěpení je uveden na obrázku č. 24. Obsahuje údaje o posloupnosti činností projektu – označení činnosti písmenem, předcházející *i* a následující *j* činnosti, trvání projektu ve dnech s optimistickým, pesimistickým, nejpravděpodobnějším odhadem a z toho vypočítaný odhad očekávané doby trvání jednotlivé činnosti. V obrázku část statistických ukazatelů uvádí rozptyl a směrodatnou odchylku pro každou činnost.

Termíny zahájení a ukončení činností jsou tvořeny začátkem možným *ZM*, koncem možným *KM*, začátkem přípustným *ZP* a koncem přípustným *KP*. Poslední část obrázku celková časová rezerva *RC* je vypočítána rozdílem *KP* a *KM* nebo *ZP* a *ZM*. Rezerva byla pro kontrolu počítána oběma způsoby, jejichž výsledky se shodovaly. Mezi činnosti musela být přidána fiktivní činnost *AA* o nulové délce trvání, aby mohly být vypočítány informace na zmiňovaném obrázku a mohl být nakreslen síťový graf PERT, protože bez ní začíná projekt dvěma činnostmi naráz.

Kritická cesta je nejdelší možná cesta a je tvořena tzv. kritickými činnostmi, což jsou činnosti s nulovou celkovou časovou rezervou. Jedná se tak o všechny zde uvedené činnosti projektu.

Údaje o postupnosti činností projektu			Trvání (dny)				Statistické ukazatele		Termíny zahájení a ukončení činností				Rezerva
Označení činnosti	i	j	a	b	m	t(ij)	σ^2	σ	ZM	KM	ZP	KP	RC
AA	-	A, D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	AA	B	180	400	365	340,00	1344,44	36,67	0	340,00	0,00	340,00	0,00
B	A, D	C	1	2	1	1,17	0,03	0,17	340,00	341,17	340,00	341,17	0,00
C	B	E, F, I	1	1	1	1,00	0,00	0,00	341,17	342,17	341,17	342,17	0,00
D	AA	B	180	400	365	340,00	1344,44	36,67	0,00	340,00	0,00	340,00	0,00
E	C	G	60	90	70	71,67	25,00	5,00	342,17	413,84	342,17	413,84	0,00
F	C	G	60	90	70	71,67	25,00	5,00	342,17	413,84	342,17	413,84	0,00
G	E, F, I	H	1	2	1	1,17	0,03	0,17	413,84	415,01	413,84	415,01	0,00
H	G	J	1	2	1	1,17	0,03	0,17	415,01	416,18	415,01	416,18	0,00
I	C	G	60	90	70	71,67	25,00	5,00	342,17	413,84	342,17	413,84	0,00
J	H	K	30	60	20	28,33	25,00	5,00	416,18	444,51	416,18	444,51	0,00
K	J	L	1	2	1	1,17	0,03	0,17	444,51	445,68	444,51	445,68	0,00
L	K	M	21	50	31	32,50	23,36	4,83	445,68	478,18	445,68	478,18	0,00
M	L	N	40	80	60	60,00	44,44	6,67	478,18	538,18	478,18	538,18	0,00
N	M	O	1	3	2	2,00	0,11	0,33	538,18	540,18	538,18	540,18	0,00
O	N	P	1	2	1	1,17	0,03	0,17	540,18	541,35	540,18	541,35	0,00
P	O	Q	1	2	1	1,17	0,03	0,17	541,35	542,52	541,35	542,52	0,00
Q	P	R, S	1	2	1	1,17	0,03	0,17	542,52	543,69	542,52	543,69	0,00
R	Q	T	25	40	30	30,83	6,25	2,50	543,69	574,52	543,69	574,52	0,00
S	Q	T	25	40	30	30,83	6,25	2,50	543,69	574,52	543,69	574,52	0,00
T	R, S	U	10	20	15	15,00	2,78	1,67	574,52	589,52	574,52	589,52	0,00
U	T	V	20	31	3	10,50	3,36	1,83	589,52	600,02	589,52	600,02	0,00
V	U	W	1	2	1	1,17	0,03	0,17	600,02	601,19	600,02	601,19	0,00
W	V	X	45	120	60	67,50	156,25	12,50	601,19	668,69	601,19	668,69	0,00
X	W	Y	7	20	10	11,17	4,69	2,17	668,69	679,86	668,69	679,86	0,00
Y	X	-	2	5	3	3,17	0,25	0,50	679,86	683,03	679,86	683,03	0,00

Obrázek č. 24: Informace o činnostech

Ganttův diagram

Tabulka č. 21 obsahuje informace sloužící pro vytvoření Ganttova diagramu v softwaru MS Project Professional 2019. Jedná se o identifikační číslo řádku, kód WBS, název úkolu, dobu trvání ve dnech, zahájení a dokončení řádku a v některých případech jsou uvedeni následníci a předchůdci řádku. V tabulce jsou kromě hlavních činností zahrnuty výstupy a milníky projektu. Výstupy jsou napsány tučně a milníky mají nulovou délku trvání. Výstupy a milníky byly zaznamenány v zakládací listině projektu a výstupy samotné ještě v logickém rámci projektu.

Kód WBS ukazuje hierarchické řazení výstupů, činností a milníků. Název úkolu a doba trvání ve dnech vychází z obrázku č. 24. Sloupce zahájení a ukončení ukazují konkrétní datумы na základě doby trvání. Následníci představují následující činnosti a předchůdci předcházející činnosti. Pro činnosti byly použity vazby FS (následující činnost pokračuje po skončení předchozí) a SS (činnosti začínají současně). Výstupem tabulky je, že souhrnný úkol odštěpení části jmění do nové společnosti trvá 683,03 dní a pokud se projekt zahájí dne 23. 4. 2021, bude dokončen dne 3. 4. 2023.

Obrázek č. 25 vyobrazuje celkový Ganttův diagram s časovou osou v rocích a měsících. Jelikož jsou některé návaznosti činností okolo milníku 10.6. nedostatečně čitelné, jsou zobrazeny na dalších dvou obrázcích č. 26 a č. 27 s časovou osou v rocích, měsících a dnech. V obrázcích je probíhající úkol znázorněn fialově, černý rám zobrazuje souhrn, tedy výstup a milníky jsou označeny pootočeným čtvercem a datumem.

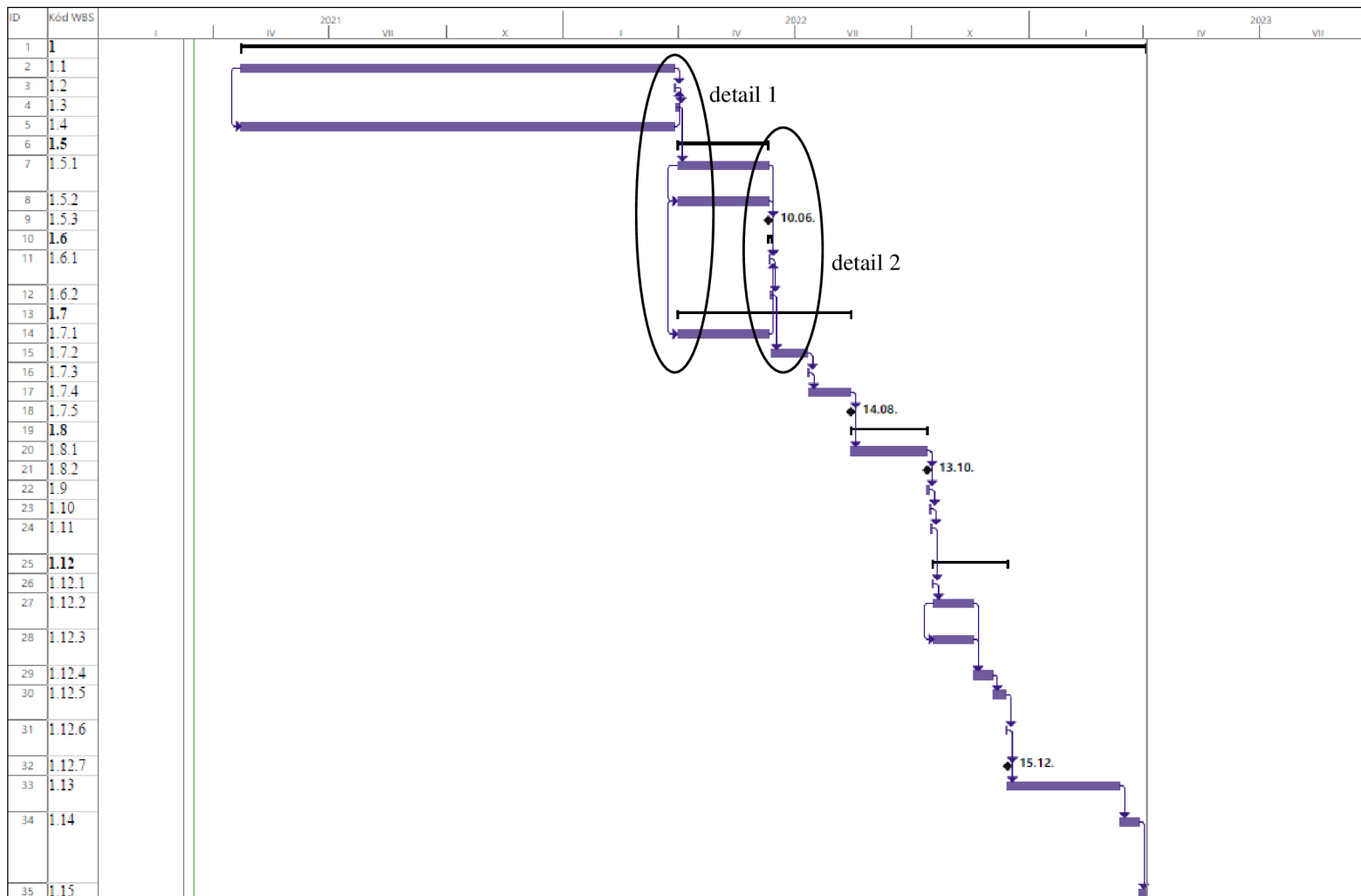
Síťový graf PERT

Kritická cesta projektu je vyobrazena v uzlově orientovaném síťovém grafu PERT na obrázku č. 28 červeně ohraničenými uzly.

Tabulka č. 21: Vstupy do Ganttova diagramu

ID	Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání ve dnech	Zahájení	Dokončení	Následníci	Předchůdci
1	1	Odštěpení části jmění do nové společnosti	683,03	23.04. 21	03.04. 23		
2	1.1	Zvažování vedení o odštěpení	340	23.04. 21	28.03. 22	3;5SS	
3	1.2	Rozhodnutí vedení o odštěpení	1,17	29.03. 22	30.03. 22	4	2;5
4	1.3	Získání kvalitního právníka	1	30.03. 22	31.03. 22	7	3
5	1.4	Zvolení rozhodného dne rozdělení	340	23.04. 21	28.03. 22	3	2SS
6	1.5	Ověřené účetní dokumenty	71,67	31.03. 22	10.06. 22		
7	1.5.1	Zpracování konečné účetní závěrky a zahajovacích rozvah (účetní dokumenty)	71,67	31.03. 22	10.06. 22	8SS;11	4
8	1.5.2	Ověření předchozích dokumentů nezávislým auditorem	71,67	31.03. 22	10.06. 22	14SS;11;9	7SS
9	1.5.3	Ověřené účetní dokumenty nezávislým auditorem	0	10.06. 22	10.06. 22		8
10	1.6	Informování zaměstnanci	2,34	10.06. 22	13.06. 22		
11	1.6.1	Osobní rozhovor člena vedení se zaměstnanci, kteří mají přejít na novou společnost	1,17	10.06. 22	12.06. 22	12	7;8;14
12	1.6.2	Seznámení společnosti s plánovanou změnou vedením	1,17	12.06. 22	13.06. 22	15	11
13	1.7	Vypracovaný znalecký posudek	136,01	31.03. 22	14.08. 22		
14	1.7.1	Návrh na zahájení řízení o jmenování znalce a samotné řízení	71,67	31.03. 22	10.06. 22	11	8SS
15	1.7.2	Jmenování znalce soudem	28,33	13.06. 22	11.07. 22	16	12
16	1.7.3	Nabytí právní moci usnesení	1,17	11.07. 22	12.07. 22	17	15
17	1.7.4	Vypracování znaleckého posudku odštěpované části jmění	32,5	12.07. 22	14.08. 22	18;20	16
18	1.7.5	Vypracovaný znalecký posudek	0	14.08. 22	14.08. 22		17
19	1.8	Vypracovaný projekt rozdělení	60	14.08. 22	13.10. 22		
20	1.8.1	Vypracování projektu rozdělení	60	14.08. 22	13.10. 22	21;22	17
21	1.8.2	Vypracovaný projekt rozdělení	0	13.10. 22	13.10. 22		20

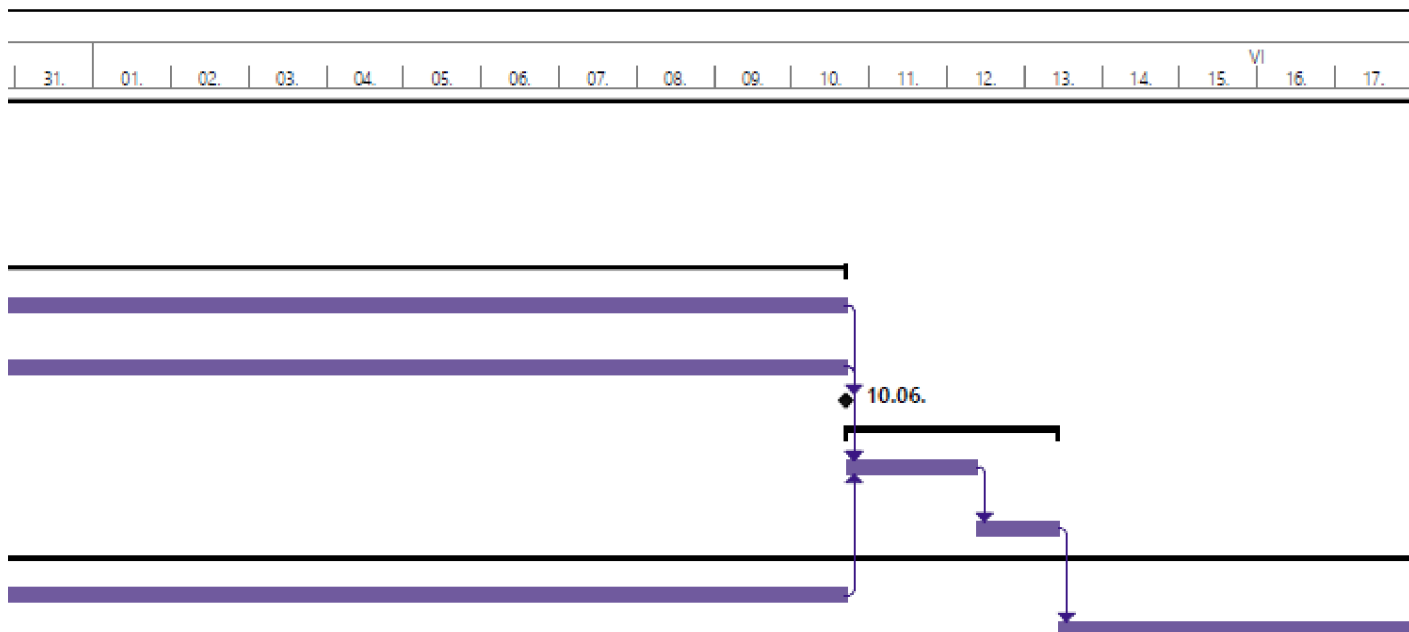
22	1.9	Založení projektu do sbírky listin OR	2	13.10. 22	15.10. 22	23	20
23	1.10	Zveřejnění předešlé skutečnosti v OV a její oznámení věřitelům	1,17	15.10. 22	16.10. 22	24	22
24	1.11	Informování převáděných zaměstnanců o převodu jejich práv a povinnostech souvisejících s pracovním poměrem	1,17	16.10. 22	17.10. 22	26	23
25	1.12	Zapsané odštěpení do OR	58,67	17.10. 22	15.12. 22		
26	1.12.1	Ústní domluva o konání zasedání valné hromady	1,17	17.10. 22	18.10. 22	27	24
27	1.12.2	Notářský zápis o zasedání valné hromady, předložení potřebných dokumentů notáři	30,83	18.10. 22	18.11. 22	28SS;29	26
28	1.12.3	Schválení rozdělení společnosti se vznikem nové společnosti, projektu rozdělení a účetních dokumentů na valné hromadě	30,83	18.10. 22	18.11. 22	29	27SS
29	1.12.4	Rozhodnutí o druhu živnosti	15	18.11. 22	03.12. 22	30	28;27
30	1.12.5	Získání nutných živnostenských povolení a vydání nutných prohlášení	10,5	03.12. 22	14.12. 22	31	29
31	1.12.6	Podání návrhu na zápis odštěpení do OR a jeho zápis do OR	1,17	14.12. 22	15.12. 22	33;32	30
32	1.12.7	Zapsané odštěpení do OR	0	15.12. 22	15.12. 22		31
33	1.13	Získání daňových registrací na finančním úřadě ke všem daním včetně zveřejnění čísel bankovních účtů pro DPH	67,5	15.12. 22	13.03. 23	34	31
34	1.14	Získání nezbytných povolení a dalších oprávnění, uzavření smluv, registrace nástupnické společnosti jako zaměstnavatele příslušných zaměstnanců, informování příslušných orgánů, věřitelů, dodavatelů a dalších úřadů o zápisu odštěpení	11,17	13.03. 23	28.03. 23	35	33
35	1.15	Vyhodnocení úspěšnosti odštěpení	3,17	28.03. 23	03.04. 23		34



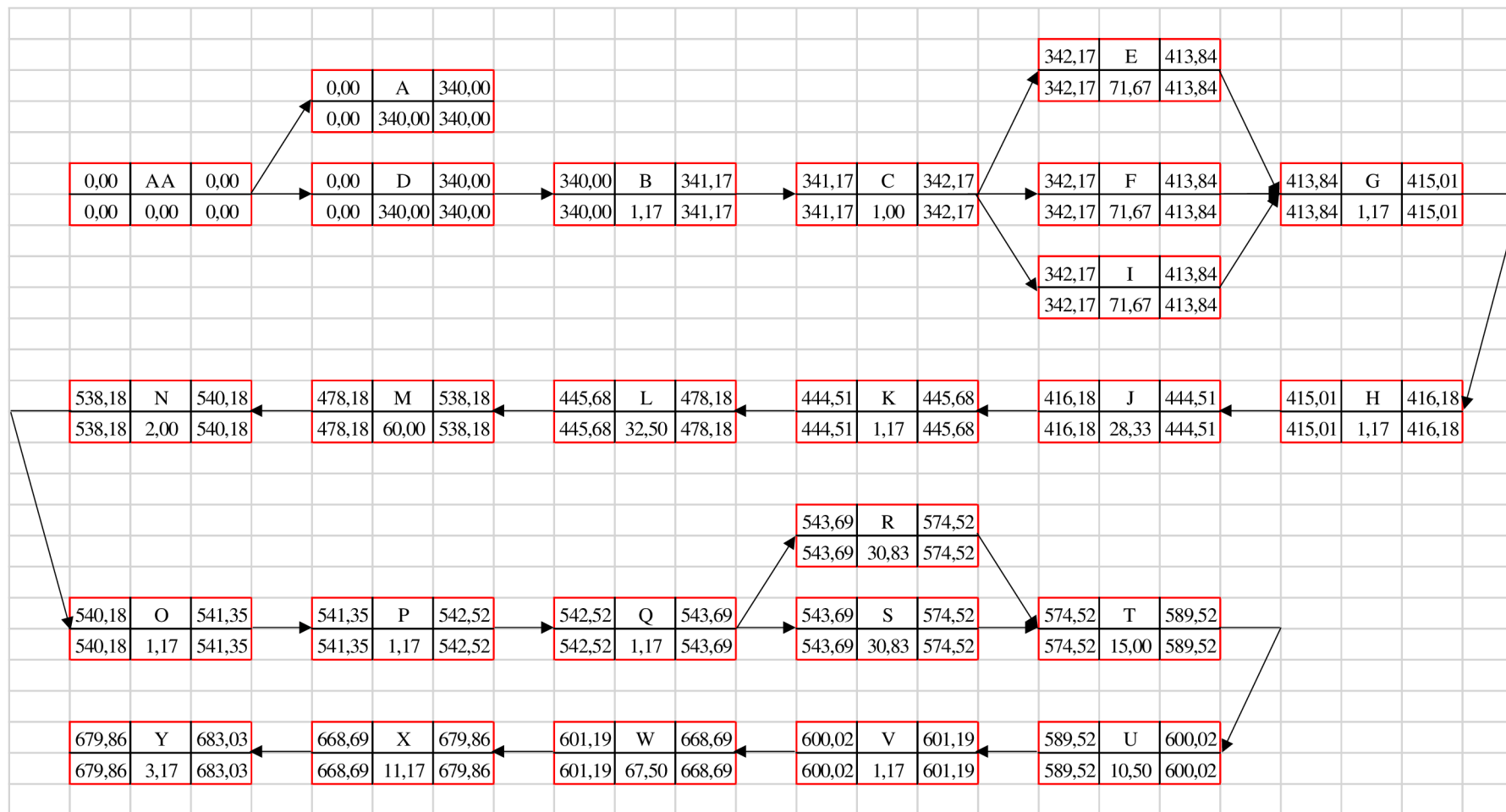
Obrázek č. 25: Ganttův diagram



Obrázek č. 26: Ganttův diagram – detail 1



Obrázek č. 27: Ganttův diagram – detail 2



Obrázek č. 28: Síťový graf PERT

3.6 Realizace projektu

Projekt bude realizován na základě jeho plánování, kterému byla věnována předešlá část práce. Poněvadž realizace projektu během psaní této diplomové práce neprobíhá, je dále pouze nastíněna.

Uskutečnění projektu budou jistě doprovázet porady jak projektového týmu, tak porady projektového manažera, eventuálně celého projektového týmu s vedením společnosti pro určení směřování projektu, schvalování dalšího postupu a podobně. Projektový manažer tým motivuje a poskytuje mu zpětnou vazbu v průběhu celého trvání projektu.

V teoretické části práce byla zmíněna důležitost zápisů z porad, kick-off meetingu, reportů o stavu projektu a změnového požadavku. Návrh předpokládá, že zápisy z porad budou vyhotoveny a předány účastníkům k případným připomínkám a načež ke schválení. Kick-off meeting ve fázi realizace nebude, neboť pracovníci na projektu se znají již od samotného zahájení a noví nepřicházejí, takže není potřeba ho organizovat. Nicméně se počítá s tím, že na prvním setkání projektového týmu budou sděleny cíle projektu, členové se seznámí mezi sebou i s jejich rolí a závazky.

Členové týmu poskytují projektovému manažerovi reporty o stavu projektu, aby měl přehled a pokud bude žádoucí, prováděl operativní zásahy nebo opatření. Stav projektu lze porovnávat s jeho plánem, kde součástí Ganttova diagramu jsou jednotlivé výstupy a milníky projektu.

Může nastat situace, kdy je pro projekt učinění změny nezbytné pro jeho úspěšné dokončení. Pokud je změna odsouhlasena, změnový požadavek se zaznamená pro lepší kontrolu a přehlednost projektu.

Z časové analýzy je hlavním výstupem určení dne zahájení, ukončení projektu a jeho délka trvání za základě délky dílčích činností. Návrh je připravován se zahájením dne 23. 4. 2021, s ukončením dne 3. 4. 2023, což vypovídá o délce trvání 683,03 dnů. Praxe ukazuje, že realizace projektů neodpovídá stoprocentně jejich plánům, a tak lze očekávat, že délka trvání bude mírně odlišná od plánované.

3.7 Ukončení projektu

Uskutečněním realizace projektu následuje jeho ukončení. Také ukončení projektu během psaní této diplomové práce nenastane, a tak je nastíněn jeho průběh. Jelikož objednavatelem projektu je ten samý subjekt jako zhotovitel, není potřeba akceptačního protokolu. Je v zájmu společnosti, aby projekt byl dokončen správně a kvalitně.

Je vhodné, aby proběhlo vyhodnocení projektu. Kontroluje se, zda je výsledek shodný se zadáním, a stanoví se jeho úspěšnost, nebo neúspěšnost. Pokračuje se poučením z projektu, které je ve formě seznamu. Na závěr se členům projektového týmu poděkuje a formálně se ukončí jejich zapojení v daném projektu. Mohou obdržet osobní hodnocení a být individuálně odměněni za jejich práci. Taktéž je možné ukončení projektu zakončit oslavou úspěšného dokončení několikaměsíční práce na daném projektu.

3.8 Ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu

Odštěpení se vyznačuje neopakovatelností (neuskuteční se ještě jednou to samé shodným způsobem), složitostí, časovou ohraničeností s předpokládanými délkami činností a cílem v podobě změny části struktury společnosti. Tyto charakteristiky jsou i charakteristiky projektu, a tak lze očekávat možnost řízení odštěpení projektovým přístupem.

Přestože v době psaní práce není vedením rozhodnuto o dalším odštěpení, není vyloučeno v pořadí třetí odštěpení vybrané společnosti. Finanční ředitel (9. 3. 2021) připustil budoucí odštěpení divize LED osvětlení, protože činnosti divize jsou prováděny samostatně a nenavazují na divizi výroba tepelných čerpadel, servis klimatizace a prodej náhradních dílů. Společnost má několik dceřiných společností, ve kterých se může stejně jevit odštěpení jako vhodná volba.

3.8.1 Přínosy pro společnost

Návrhem je vypracovaná identifikace a plánování projektu odštěpení a zasazení projektu do časového průběhu s přihlédnutím na právní, účetní a daňové souvislosti. Realizace a ukončení projektu jsou navrženy, jak by podle autorky měly probíhat. Takto zpracované informace poskytují ucelený obrázek o celém procesu odštěpení, jak ho uchopit a dovést

ke zdárnému konci za kvalitního splnění cíle, doby trvání a rozpočtu. Jsou tak propojeny prvky projektového řízení, zohlednění zákonných povinností a jedinečnost společnosti, neboť kromě dodržení obecných pravidel je klíčové přesné určení hranice odštěpení, které vyžaduje cit pro danou problematiku a její hlubší znalost.

Společnost si opět může nechat zhotovit nabídku poradenské společnosti před odštěpením a rozhodnout se, co je pro ni výhodnější. Tato práce předpokládá, že společnost bude odštěpení realizovat ve své režii, a tak lze na základě nabídky poradenské společnosti určit úsporu.

Na základě předchozích tvrzení jsou ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu shrnuty v tabulce č. 22. Délka úspory času finančního ředitele byla odhadnuta za předpokladu, že práci vykonává kvalifikovaný ekonom s dobrou znalostí účetnictví a oblasti financování. Nynější cenová nabídka poradenské společnosti byla odhadnuta na základě charakteru odštěpované společnosti, tedy by se jednalo o odštěpení společnosti se ziskem 100 milionů Kč ročně a do nové společnosti by přecházelo 15 zaměstnanců.

Tabulka č. 22: Ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu

Návrh	Přínosy
Na základě analýzy již proběhlých odštěpení společnosti navrhnout budoucí odštěpení, které bude řízeno pomocí projektového přístupu.	1. Poskytnutí celkového obrazu odštěpení
	2. Vypracovaná identifikace a plánování projektu
	3. Nastínění realizace a ukončení projektu
	4. Úspora času finančního ředitele
	Odhadem 2–3 týdny práce
	5. Úspora financí společnosti
	Odhadovaná nabídka poradenské společnosti 2 000 000 Kč Odhadovaný rozpočet 415 000 Kč Rozdíl 1 585 000 Kč

3.8.2 Přínosy pro ostatní

Tato práce může být přínosná i pro ostatní společnosti, které se nějakým způsobem zajímají o přeměnu, či konkrétně odštěpení. Z teoretické části lze získat přehled, co ze zákona taková přeměna obnáší a pro neznalé projektového řízení je k dispozici jeho stručné nastínění.

V analytické části se čtenář dozví, jak probíhala dvě reálná odštěpení a pokud se rozhodne pro odštěpení, z návrhové části si podle potřeby vybere prvky návrhu řízení projektu. Nabízí se tak možnost získání části přínosů popsaných pro společnost.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy již proběhlých odštěpení společnosti navrhnout budoucí odštěpení, které bude řízeno pomocí projektového přístupu. Návrh projektu odštěpení byl vypracován na základě analýz uskutečněných odštěpení, strategické analýzy společnosti, analýzy hlavních činností odštěpení a odhadu jejich délky trvání, analýzy rizik odštěpení a analýzy zainteresovaných stran při odštěpení. Cíl práce byl tak dosažen.

Návrh projektu se skládá z časového průběhu přeměny, který zaznamenává hlavní právní, účetní a daňové souvislosti. Je stanoven cíl projektu metodou SMART a jsou vypracovány projektové fáze identifikace a plánování. Identifikace projektu zahrnuje zakládací listinu a logický rámec. Plánování projektu zahrnuje navrženou organizační strukturu, registr rizik, rozpočet, registr zainteresovaných stran a časovou analýzu. Fáze projektu realizace a ukončení jsou načrtnuty.

Zásadní omezující podmínkou je ještě vedením společnosti nerozhodnuté další odštěpení, a tak fáze identifikace a plánování budou muset být po odsouhlasení projektu doplněny či upraveny, aby odpovídaly současné situaci. Ze zmíněné skutečnosti vyplývá, že projekt během psaní práce nebyl realizován, a tak fáze realizace a ukončení jsou pouze nastíněny pro budoucí provedení projektu.

Na závěr byly sděleny očekávané ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu. Pro společnost je přínosem poskytnutí celkového obrazu odštěpení, vypracovaná identifikace a plánování projektu, nastínění realizace a ukončení projektu, úspora času finančního ředitele (odhad 2–3 týdny práce) a úspora financí společnosti (odhad 1 585 000 Kč). Pro ostatní může být přínosem, že z teoretické části získají přehled, co ze zákona taková přeměna obnáší a pro neznalé projektového řízení je k dispozici jeho stručné nastínění. V analytické části se dozví, jak probíhala dvě reálná odštěpení a pokud se vedení rozhodne pro odštěpení, z návrhové části si čtenář podle potřeby vybere prvky návrhu řízení projektu. Je možné tak získat část přínosů popsanych pro společnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide, 2017. Sixth edition. Newtown Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.

Absolventi podle skupiny studijních programů, c2013–2020. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT [cit. 2020-12-6]. Dostupné z: https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu_vs_f4.html

BABIŠ, Andrej, c2020. Podporuje levici, proto volím pravici! *ANO, BUDE LÍP* [online]. Praha: ANO, 18. 10. 2013 [cit. 2020-12-9]. Dostupné z: <https://www.anobudelip.cz/cs/onas/blogy/14982/podporuje-levici-proto-volim-pravici>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2008. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR*. Česká republika, částka 25, číslo 66. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=23954>

Čtvrtletní odhad, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 3. 3. 2020 [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11350/91839979/hdp030320.xlsx/4e4bbb9b-fa91-4023-a4bd-b51f1980b6da?version=1.0>

Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 31. 5. 2019 [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11350/91839973/hdp053119.xlsx/73aeb0bd-a5cd-4d8d-8de7-02d3c8810653?version=1.0>

Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2. 6. 2020 [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11350/122196687/hdp060220.xlsx/9dca6510-5005-482e-bbf1-811ca1b219c3?version=1.0>

Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 30. 8. 2019 [cit. 2020-12-8].

Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/11350/91839977/hdp083019.xlsx/33b90607-e2a1-4e67-b692-34a0fda0600f?version=1.0>

Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 1. 9. 2020 [cit. 2020-12-8].

Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/11350/122196685/hdp090120.xlsx/1b15918f-d2a1-4750-bd39-12554e0659ed?version=1.0>

Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 29. 11. 2019 [cit. 2020-12-8].

Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/11350/91839975/hdp112919.xlsx/7ab25bcf-d7ae-4cf6-ab01-89a92f4adffb?version=1.0>

Čtvrtletní odhad hrubého domácího produktu, sezónně očištěné údaje, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 1. 12. 2020 [cit. 2020-12-8].

Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/11350/122196681/hdp120120.xlsx/3ca328d6-a434-4d84-ac83-2a56b90e1ecc?version=1.0>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO, et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Branislav LACKO, Martin HÁJEK, Ondřej CINGL, Jiří KRÁTKÝ a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

DORAN, George T., 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review* [online]. [New York: American Management Association], November 1981, **70**(11), 35–36 [cit. 2021-2-2]. ISSN 0025-1895. Dostupné z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6043491&lang=cs&site=ehost-live>

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 22. 9. 2020.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 19. 10. 2020.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 23. 11. 2020.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 8. 12. 2020.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 3. 2. 2021.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 9. 3. 2021.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 26. 3. 2021.

FINANČNÍ ŘEDITEL. *Konzultace* [ústní sdělení]. SINCLAIR Global Group s.r.o. Brno. 31. 3. 2021.

Global and European temperatures: 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020. *European Environment Agency* [online]. Copenhagen: EEA, 30. 9. 2020 [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/global-and-european-temperature-10/assessment>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

Hrubý domácí produkt a hrubá přidaná hodnota – mezičtvrtletní reálná změna, sezónně očištěno, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 1. 12. 2020 [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/122196681/ghdp120120_1.xlsx/6995e064-2e68-4aa6-97a3-0934f0148e12?version=1.0

Hrubý domácí produkt a hrubá přidaná hodnota – meziroční reálná změna, sezónně očištěno, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 1. 12. 2020 [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/122196681/ghdp120120_2.xlsx/88f0383d-6444-48ed-8d7f-b1991f22ec5f?version=1.0

CHALUPA, Ivan, David REITERMAN a Václav HOLÝ, 2016. *Obchodní korporace: přeměny a obchodní rejstřík: základy soukromého práva VI*. Praha: C. H. Beck. Beckova skripta. ISBN 978-80-7400-605-0.

Jak vyřešit nedostatek talentů: co zaměstnanci chtějí, c2020. In: *ManpowerGroup* [online]. Praha: ManpowerGroup, 2020 [cit. 2020-12-7]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2020/03/Talent-shortage-bro%C5%BEura.pdf>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC, [ca 2013]. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KLUSOŇ, Václav, 1968. *Kritická cesta a PERT v řídicí praxi*. Praha: SNTL.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Mezinárodní třídník výrobků a služeb pro účely zápisu ochranných známek (Niceské třídění). [Úvodní list, poučení pro uživatele, všeobecné poznámky, záhlaví tříd], c2020. In: *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2020

(11. vydání) [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://upv.gov.cz/informacni-zdroje/tridniky/tridnik-ochranne-znamky>

MICROSOFT DYNAMICS NAV, c2001–2020. *SystemOnLine* [online]. Brno: CCB [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/microsoft-dynamics-nav.htm>

Mzdy a náklady práce, 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 4. 12. 2020 [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. Poradce. ISBN 80-247-0392-0

O společnosti. *Kvalita posiluje partnerství* [online]. Brno: SINCLAIR Global Group [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.sinclair.cz/cs/uvod/#timeline>

Obchodní věstník - paušální sazby za zveřejnění. *Obchodní věstník* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2021-2-13]. Dostupné z: <https://ov.ihned.cz/cenik>

PITAŠ, Jaromír, Zdenko STANÍČEK, Josef HAJKR, Michael MOTAL, Pavel MÁCHAL, Igor NOVÁK a Jan HAVLÍK, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2* [online]. Vyd. třetí, dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení [cit. 2020-10-3]. ISBN 978-80-260-2325-8. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

Právní moc a vykonatelnost, c1999-2021. *Epravo.cz* [online]. Praha: EPRAVO.CZ, 20. 4. 2001 [cit. 2021-2-8]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/prakticke-rady/otazky-a-odpovedi/pravni-moc-a-vykonatelnost-5945.html>

Průměrná měsíční teplota vzduchu ve srovnání s normálem 1961–1990 na území ČR a jednotlivých krajů: 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. *Český hydrometeorologický ústav* [online]. Praha: Český hydrometeorologický ústav [cit. 2020-12-8]. Dostupné z: <https://www.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-teploty>

Ročník 2014. *Nejinovátor* [online]. Praha: Unie malých a středních podniků ČR [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <http://nejinovator.cz/rocnik-2014/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SALACHOVÁ, Bohumila, Bohumil VÍTEK, Jana GLÁSEROVÁ a Milena OTAVOVÁ, 2014. *Obchodní korporace a jejich přeměny: (právní, účetní a daňové aspekty)*. Ostrava: Key. Monografie. ISBN 978-80-7418-220-4.

Sinclair, c1995–2020. *ESearch plus* [online]. Alicante: Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://euipo.europa.eu/eSearch/#basic/1+1+1+1/100+100+100+100/sinclair>

Sinclair [online], c2020. Brno: SINCLAIR Global Group [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.sinclair-solutions.com/cs/uvod/>

SINCLAIR CORPORATION LIMITED. *Companies House* [online]. [Cardiff]: Companies House [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/06819516/filing-history?page=2>

SINCLAIR d.o.o., c2021. *CompanyWall business* [online]. Zagreb: CompanyWall Business [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://www.companywall.hr/tvrtka/sinclair-doo/MMtacYD>

SINCLAIR Global Group s.r.o., c1995–2020. *ESearch plus* [online]. Alicante: Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://euipo.europa.eu/eSearch/#details/owners/199925>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Sběrka listin. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=464524>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Projekt rozdělení odštěpením. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21250588&subjektId=464524&spis=688820>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Notářský zápis 87/2015. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=38989073&subjektId=464524&spis=688820>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Výroční zpráva k 31. 3. 2017. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53669200&subjektId=464524&spis=688820>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Notářský zápis 414/2018. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-1-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54661911&subjektId=464524&spis=688820>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Výroční zpráva k 31. 3. 2019. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60277407&subjektId=464524&spis=688820>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O., c2012–2015. Výroční zpráva k 31. 3. 2020. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-1-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64374996&subjektId=464524&spis=688820>

SINCLAIR GLOBAL GROUP S.R.O. *Interní materiál.*

Sinclair LIGHTING [online], c2020. Brno: SINCLAIR Global Group [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.sinclair-lighting.cz/cs/uvod/>

SKÁLOVÁ, Jana, 2019. *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-570-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠAFRÁNEK, Jan, Lola LAŠTOVIČKOVÁ, Tomáš PODŠKUBKA, Lukáš PĚSNA a Jiří HLAVÁČ, 2019. *Zákon o přeměnách obchodních společností a družstev*. Praha: Wolters Kluwer. Praktický komentář. ISBN 978-80-7552-914-5.

Tepelná čerpadla, c2020. *Sinclair* [online]. Brno: SINCLAIR Global Group [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.sinclair-solutions.com/cs/produkty/tepelna-čerpadla/>

T44 Studující na vysokých školách podle klasifikace oborů vzdělání ISCED-F v roce 2018, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-12-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/vysoke-skoly>

Úplný výpis z obchodního rejstříku: NEPA servis a.s., c2012–2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=584167&typ=UPLNY>

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Sharp Business Systems Czech Republic s.r.o., c2012–2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=898357&typ=UPLNY>

Úplný výpis z obchodního rejstříku: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=464524&typ=UPLNY>

Úplný výpis z obchodního rejstříku: SPORT TRADE, s.r.o., c2012–2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=571020&typ=UPLNY>

Věc: Výpis ze statistického zjišťování, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 13. 1. 2020 [cit. 2020-12-9]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/inflace_2000_2019.pdf

VISION SÉRIE: ASH-09BIV, c2020. *Sinclair* [online]. Brno: SINCLAIR Global Group [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.sinclair-solutions.com/cs/produkty/nastenne-klimatizace-168/vision-serie/6454-ash-09biv-053011000003220.html>

Vyhledávací formulář ochranných známek, c2020. *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/!resdb.oza.frm>

Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I: NEPA Slovakia, spol.s r.o. *OBCHODNÝ REGISTER* [online]. Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://orsr.sk/vypis.asp?ID=9021&SID=2&P=1>

Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I: SINCLAIR Slovakia s.r.o. *OBCHODNÝ REGISTER* [online]. Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://orsr.sk/vypis.asp?ID=441910&SID=2&P=1>

Výpis z obchodního rejstříku: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=464524&typ=PLATNY>

Výsledky vyhledávání: NEPA, společnost s ručením omezeným, c2016. *Obchodní věstník* [online]. Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2021-2-13]. Dostupné z: https://ov.gov.cz/vysledky?fulltext=nepa&business_name=&residency=&company_registration_numbers=&publication_number=&publish_date_from=2015-01-01&publish_date_to=®ister_type=®ister_subject=&court=®ister_publish_date=&base_capital_from=&base_capital_to=&page=3

Výsledky vyhledávání: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2016. *Obchodní věstník* [online]. Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2021-2-13]. Dostupné z: https://ov.gov.cz/vysledky?fulltext=sinclair+global+group&business_name=&residency=&company_registration_numbers=&publication_number=&publish_date_from=2015-01-01&publish_date_to=®ister_type=®ister_subject=&court=®ister_publish_date=&base_capital_from=&base_capital_to=

Zákon č. 99/1963 Sb.: Občanský soudní řád, c2010-2021. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 17. 12. 1963 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1963-99>

Zákon č. 549/1991 Sb.: Zákon České národní rady o soudních poplatcích, c2010-2021. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 30. 12. 1991 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-549>

Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví, c2010-2020. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Zlín: AION CS, 31. 12. 1991 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

Zákon č. 338/1992 Sb.: Zákon České národní rady o dani z nemovitých věcí, c2010-2020. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 1. 7. 1992 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-338>

Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů, c2010-2020. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 18. 12. 1992 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 16/1993 Sb.: Zákon České národní rady o dani silniční, c2010-2020. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 31. 12. 1992 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>

Zákon č. 634/2004 Sb.: Zákon o správních poplatcích, c2010-2021. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 17. 12. 2004 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-634>

Zákon č. 418/2011 Sb.: Zákon o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, c2010-2020. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 22. 12. 2011 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-418>

Zákon č. 304/2013 Sb.: Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, c2010-2020. *ZÁKONY PRO LIDI* [online]. Česká republika: AION CS, 30. 9. 2013 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304>

II. vláda Andreje Babiše (27.6.2018-trvá), c2009–2020. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 2020-12-9]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2018-cr/andrej-babis-ii/prehled-clenu-vlady-andreje-babise-27-6-2018-trva-175411/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Trojimperativ projektu	18
Obrázek č. 2: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey.....	20
Obrázek č. 3: Obecný tvar ukazatele rentability.....	21
Obrázek č. 4: Portfolio matice GE.....	23
Obrázek č. 5: Organizační struktura projektu.....	30
Obrázek č. 6: Vzorec pro výpočet očekávané doby trvání činnosti.....	33
Obrázek č. 7: Vzorec pro výpočet rozptylu činnosti	33
Obrázek č. 8: Postup při stanovení rozhodného dne na počátek procesu přípravy	45
Obrázek č. 9: Postup při stanovení rozhodného dne za přípravu projektu	45
Obrázek č. 10: Optimální časový průběh přeměny.....	46
Obrázek č. 11: Prodloužené účetní období na dva kalendářní roky	46
Obrázek č. 12: Rozhodný den při zkráceném účetním období	47
Obrázek č. 13: Prodloužené účetní období následující po zkráceném účetním období ..	47
Obrázek č. 14: Prodloužené účetní období o maximálně tři měsíce po rozhodném dnu přeměny	48
Obrázek č. 15: Prodloužené účetní období předcházející rozhodnému dni přeměny	49
Obrázek č. 16: Rozhodný den spojený s právními účinky přeměny	49
Obrázek č. 17: Nástěnná klimatizace ASH-09BIV série VISION	56
Obrázek č. 18: Chronologický vývoj rozdělování společnosti 2015.....	63
Obrázek č. 19: Chronologický vývoj rozdělování společnosti 2018.....	71
Obrázek č. 20: Dceřiné společnosti podniku	72
Obrázek č. 21: Souhrn 7S	103
Obrázek č. 22: Časový průběh přeměny	107
Obrázek č. 23: Organizační struktura projektu.....	111
Obrázek č. 24: Informace o činnostech	118
Obrázek č. 25: Ganttův diagram	122
Obrázek č. 26: Ganttův diagram – detail 1	123
Obrázek č. 27: Ganttův diagram – detail 2	124
Obrázek č. 28: Síťový graf PERT.....	125

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové	24
Tabulka č. 2: Logický rámec	27
Tabulka č. 3: Logický rámec se znázorněným čtením.....	28
Tabulka č. 4: Vybrané konkrétní hodnoty tržeb	66
Tabulka č. 5: Výdaje spojené s proběhlými odštěpeními v Kč	73
Tabulka č. 6: Rozbor částek v Kč za zápisy do OV	75
Tabulka č. 7: Vývoj HDP ČR	79
Tabulka č. 8: Vývoj inflace v ČR v %	80
Tabulka č. 9: Data k sestavení portfolio matice GE	94
Tabulka č. 10: Hlavní činnosti odštěpení a jejich nejpravděpodobnější délka trvání.....	96
Tabulka č. 11: Ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizika.....	98
Tabulka č. 12: Analýza rizik.....	99
Tabulka č. 13: SWOT analýza	102
Tabulka č. 14: Stanovení cíle metodou SMART.....	108
Tabulka č. 15: Zakládací listina projektu.....	109
Tabulka č. 16: Logický rámec projektu	110
Tabulka č. 17: Registr rizik projektu	113
Tabulka č. 18: Předpokládaný rozpočet v Kč navrhovaného odštěpení	114
Tabulka č. 19: Registr zainteresovaných stran	115
Tabulka č. 20: Seznam hlavních činností odštěpení	116
Tabulka č. 21: Vstupy do Ganttova diagramu	120
Tabulka č. 22: Ekonomické a mimoekonomické přínosy při realizaci návrhu	128

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb z prodeje zboží od roku 1991 do března 2020.....	65
Graf č. 2: Absolventi rok 2015	76
Graf č. 3: Absolventi rok 2016	77
Graf č. 4: Absolventi rok 2017	77
Graf č. 5: Absolventi rok 2018	78
Graf č. 6: Evropské průměrné teplotní odchylky.....	83
Graf č. 7: České teplotní odchylky	83
Graf č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců.....	90
Graf č. 9: Portfolio matice GE	93
Graf č. 10: Mapa rizik před opatřením	98
Graf č. 11: Mapa rizik po opatření.....	112

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

APS	advanced planning and scheduling
CRM	customer relationship management
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EAM	enterprise asset management
ERP	enterprise resource planning
EU	Evropská unie
GE	General Electric
MIS	management information systems
OBS	organizational breakdown structure
OR	obchodní rejstřík
OV	Obchodní věstník
PERT	program evaluation review technique
PDM	product data management
PLM	product lifecycle management
ROA	return on assets
ROI	return on investment
SCM	supply chain management
SR	Slovenská republika
WBS	work breakdown structure
ZDNOV	zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů
ZDP	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

ZDS zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů

ZoP zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev,
ve znění pozdějších předpisů

ZoÚ zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

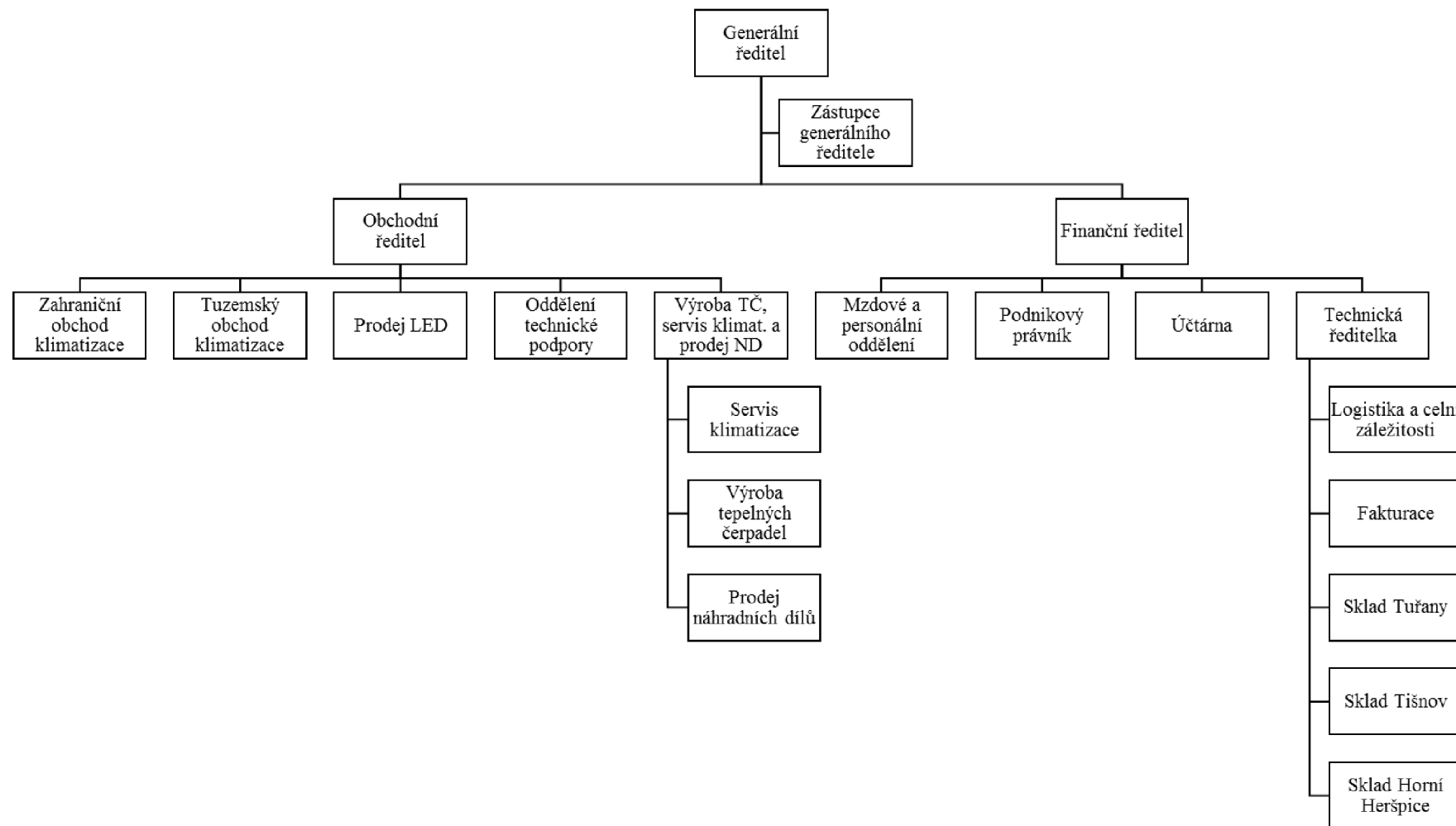
ZVRPFO zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických
osob, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti	I
Příloha č. 2: Rozvaha společnosti ke dni 31. 3. 2020 v celých tisících Kč	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti, druhové členění ke dni 31. 3. 2020 v celých tisících Kč	VII

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Finanční ředitel, 23. 11. 2020)



Příloha č. 2: Rozvaha společnosti ke dni 31. 3. 2020 v celých tisících Kč

(Zdroj: Interní materiál, 2021)

Řádek	Označení	Popis	Brutto	Korekce	Netto/Běžné období	Minulé období
1		AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	601951	38389	563562	404699
2	A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
3	B.	Stálá aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)	78336	31604	46732	18543
4	B. I.	Dlouhodobý nehmotný maj. (součet B.I.1. až B.I.5.)	7006	5858	1148	1060
5	1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
6	2.	Ocenitelná práva	6459	5858	601	1060
7	2.1.	Software	5495	5274	221	582
8	2.2.	Ocenitelná práva	964	584	380	478
9	3.	Goodwill	0	0	0	0
10	4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
11	5.	Poskytnuté zál. na DNM a nedokončený DNM	547	0	547	0
12	5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
13	5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	547	0	547	0
14	B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.)	38793	25746	13047	4677
15	1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0
16	1.1.	Pozemky	0	0	0	0
17	1.2.	Stavby	0	0	0	0
18	2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	33754	25746	8008	3602
19	3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
20	4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
21	4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
22	4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
23	4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
24	5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	5039	0	5039	1075
25	5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
26	5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5039	0	5039	1075
27	B.III.	Dlouhodobý fin. maj. (součet B.III.1. až B.III.7.)	32537	0	32537	12806
28	1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	30643	0	30643	12806

29	2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	1894	0	1894	0
30	3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
31	4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
32	5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
33	6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
34	7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
35	7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
36	7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
37	C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	518388	6785	511603	384239
38	C. I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	322871	0	322871	265195
39	1.	Materiál	2804	0	2804	1640
40	2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
41	3.	Výrobky a zboží	320067	0	320067	263555
42	3.1.	Výrobky	1238	0	1238	1676
43	3.2.	Zboží	318829	0	318829	261879
44	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
45	5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
46	C. II.	Pohledávky (součet C.II.1. + C.II.2. + C.II.3.)	156899	6785	150114	109522
47	1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
48	1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
49	1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
50	1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
51	1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
52	1.5.	Pohledávky - ostatní	0	0	0	0
53	5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
54	5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
55	5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
56	5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
57	2.	Krátkodobé pohledávky	156899	6785	150114	109522
58	2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	148256	6785	141471	97420
59	2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
60	2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0

61	2.4.	Pohledávky - ostatní	8643	0	8643	12102
62	4.1.	Pohledávky za společnosti	0	0	0	40
63	4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
64	4.3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0
65	4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8592	0	8592	11904
66	4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
67	4.6.	Jiné pohledávky	51	0	51	158
68	3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
69	3.1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
70	3.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
71	3.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
72	C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	0	0	0	0
73	1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
74	2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
75	C. IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	38618	0	38618	9522
76	1.	Peněžní prostředky v pokladně	550	0	550	1159
77	2.	Peněžní prostředky na účtech	38068	0	38068	8363
78	D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	5227	0	5227	1917
79	1.	Náklady příštích období	5227	0	5227	1917
80	2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
81	3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
82		PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)			563562	404699
83	A.	Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.)			344724	245977
84	A. I.	Základní kapitál (A.I.1+A.I.2.+A.I.3.)			5000	5000
85	1.	Základní kapitál			5000	5000
86	2.	Vlastní podíly (-)			0	0
87	3.	Změny základního kapitálu			0	0
88	A. II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2)			19591	11553
89	1.	Ážio			0	0
90	2.	Kapitálové fondy			19591	11553
91	2.1.	Ostatní kapitálové fondy			130	130
92	2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			19461	11423

93	2.3.	Oceň. rozdíly z přecenění při přem. obch. korpor.(+/-)			0	0
94	2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			0	0
95	2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obch. korporací(+/-)			0	0
96	A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)			211423	162383
97	1.	Ostatní rezervní fond			1000	1000
98	2.	Statutární a ostatní fondy			210423	161383
99	A. IV.	Výsledek hospodař. min. let (+/-) (A.IV.1. až A.IV.3.)			8000	8000
100	1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta min. let (+/-)			8000	8000
101	2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let(+/-)			0	0
102	A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)			100710	59041
103	A. IV.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)			0	0
104	B. + C.	Cizí zdroje (B. + C.)			217764	157617
105	B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)			0	0
106	1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			0	0
107	2.	Rezerva na daň z příjmů			0	0
108	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			0	0
109	4.	Ostatní rezervy			0	0
110	C.	Závazky (C.I. + C.II.)			217764	157617
111	C. I.	Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)			0	0
112	1.	Vydané dluhopisy			0	0
113	1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			0	0
114	1.2.	Ostatní dluhopisy			0	0
115	2.	Závazky k úvěrovým institucím			0	0
116	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy			0	0
117	4.	Závazky z obchodních vztahů			0	0
118	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě			0	0
119	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			0	0
120	7.	Závazky - podstatný vliv			0	0
121	8.	Odložený daňový závazek			0	0
122	9.	Závazky - ostatní			0	0
123	9.1.	Závazky ke společníkům			0	0
124	9.2.	Dohadné účty pasivní			0	0

125	9.3.	Jiné závazky			0	0
126	C. II.	Krátkodobé závazky (součet C.II.1 až C.II.8.)			217764	157617
127	1.	Vydané dluhopisy			0	0
128	1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			0	0
129	1.2.	Ostatní dluhopisy			0	0
130	2.	Závazky k úvěrovým institucím			29790	22374
131	3.	Krátkodobé přijaté zálohy			3982	6680
132	4.	Závazky z obchodních vztahů			156056	111717
133	5.	Krátkodobé směnky k úhradě			0	0
134	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			0	0
135	7.	Závazky - podstatný vliv			0	0
136	8.	Závazky ostatní			27936	16846
137	8.1.	Závazky ke společníkům			8164	6440
138	8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			0	0
139	8.3.	Závazky k zaměstnancům			2247	1677
140	8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění			1401	1055
141	8.5.	Stát - daňové závazky a dotace			15870	6920
142	8.6.	Dohadné účty pasivní			23	0
143	8.7.	Jiné závazky			231	754
144	C. III.	Časové rozlišení (C.III.1 + C.III.2.)			0	0
145	1.	Výdaje příštích období			0	0
146	2.	Výnosy příštích období			0	0
147	D.	Časové rozlišení (D.1. + D.2.)			1074	1105
148	1.	Výdaje příštích období			1074	1014
149	2.	Výnosy příštích období			0	91

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti, druhové členění ke dni 31. 3. 2020 v celých tisících Kč

(Zdroj: SINCLAIR Global Group s.r.o., c2012–2015, s. 28; Interní materiál, 2021)

Řádek	Označení	Popis	Běžné období	Minulé období
1	I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	10221	9778
2	II.	Tržby za prodej zboží	978452	727432
3	A.	Výkonová spotřeba	800635	612866
4	A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	732940	556609
5	2.	Spotřeba materiálu a energie	8684	7393
6	3.	Služby	59011	48864
7	B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
8	C.	Aktivace (-)	-78	-116
9	D.	Osobní náklady	51397	44831
10	D.1.	Mzdové náklady	37891	33065
11	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	13506	11766
12	2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12698	11042
13	2.2.	Ostatní náklady	808	724
14	E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5953	3094
15	E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4245	2903
16	1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4245	2903
17	1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
18	2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
19	3.	Úpravy hodnot pohledávek	1708	191
20	III.	Ostatní provozní výnosy	55599	45074
21	1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	82	120
22	2.	Tržby z prodaného materiálu	129	9
23	3.	Jiné provozní výnosy	55388	44945
24	F.	Ostatní provozní náklady	55537	45253
25	F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	29	114
26	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	96	140
27	3.	Daně a poplatky	160	303
28	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0

29	5.	Jiné provozní náklady	55252	44696
30	*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	130828	76356
31	IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
32	1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
33	2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
34	G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
35	V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
36	1.	Výnosy z ostatního DFM - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
37	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
38	H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
39	VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	99	149
40	1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
41	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	99	149
42	I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
43	J.	Nákladové úroky a podobné náklady	941	906
44	J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	906
45	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	941	0
46	VII.	Ostatní finanční výnosy	24990	19367
47	K.	Ostatní finanční náklady	30269	21858
48	*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-6121	-3248
49	**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	124707	73108
50	L.	Daň z příjmů	23997	14067
51	L.1.	Daň z příjmů - splatná	23997	14067
52	2.	Daň z příjmů - odložená (+/-)	0	0
53	**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	100710	59041
54	M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
55	***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	100710	59041
56		Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1069361	801800