

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

(Ústav podnikové ekonomiky)

Manažerský pohled na výkonnost rodinné firmy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Karla Vlasáková

Vedoucí práce: Ing. Michal Menšík, Ph.D.

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzi vloženu do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 28.3.2019

Karla Vlasáková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Michalu Menšíkovi, Ph.D. za cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce a rovněž Bc. Anetě Králové za její trpělivost a významnou podporu

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část.....	9
1.1 Rodinné podnikání.....	9
1.1.1 Definice rodinného podnikání.....	9
1.1.2 Specifika rodinného podnikání.....	11
1.1.3 Strategie rodinného podnikání.....	13
1.1.4 Životní cyklus rodinné firmy.....	16
1.2 Živnostenské podnikání.....	17
1.2.1 Druhy živností.....	18
1.3 Výkonnost.....	19
1.3.1 Definice výkonnosti.....	19
1.3.2 Měření výkonnosti.....	20
1.3.3 Manažerský pohled.....	22
2 Praktická část.....	24
2.1 Modelová rodinná firma XY.....	24
2.2 Vývoj cen nemovitostí.....	24
2.3 Měření výkonnosti firmy XY.....	27
2.3.1 Výkonnost v roce 2015.....	28
2.3.2 Výkonnost v roce 2016.....	34
2.3.3 Výkonnost v roce 2017.....	37
2.4 Shrnutí a doporučení.....	41
Závěr.....	46
Použitá literatura.....	47
Seznam obrázků.....	51
Seznam tabulek.....	52

Seznam grafů	53
ANOTACE	54

Úvod

Rodinné podnikání je nedílnou součástí jak české, tak světové ekonomiky. V posledních letech zaměřuje mnoho odborníků svou pozornost právě tímto směrem. V současnosti totiž nastává situace, kdy majitelům vyvstává otázka kdo „přebere otěže“ a povede firmu dále. Jedná se tedy o problematiku nástupnictví a budoucího vývoje firem. Mají další generace zájem o podnikání svých rodičů? Jsou rodinné firmy dostatečně silné, aby zůstaly na trhu i po odchodu stávající generace do důchodu, nebo v takovém případě zaniknou? Tyto otázky byly mimo jiné důvodem, proč jsem se rozhodla v této práci zanalyzovat právě firmu rodinnou. Modelová rodinná firma XY je ubytovací zařízení, které vykazuje účetní zisk. Problémem je, že firma nepohlíží na zisk manažerským způsobem, což víceméně znamená, že se nepočítá s oportunitními náklady nebo dlouhodobou reprodukcí aktiv. Tím pádem pro majitele firmy hodnota účetního zisku podává zkreslený obraz o současné situaci firmy i o jejím budoucím vývoji. Tato modelová firma byla inspirována reálnou firmou, kde jsem realizovala svou praxi a zaujala mě celá problematika rodinného podnikání. Cílem této práce je zanalyzovat firmu, přecenit aktiva na jejich aktuální hodnotu, a především zhodnotit ekonomický zisk z pohledu dlouhodobé udržitelnosti. V teoretické části bude použita rešerše odborné literatury z oblasti rodinného podnikání a výkonnosti firem. V praktické části zanalyzuji účetní výkazy a pokusím se optikou manažerského pojetí nákladů přehodnotit zisk na jeho ekonomickou hodnotu, což povede k výstupu celého zkoumání. Tím bude zjištění, zdali je firma udržitelná v dlouhodobém horizontu. Na základě syntézy výsledků se pokusím vytvořit doporučení pro firmu do budoucna. Analyzovány budou především firemní dokumenty, které budou shromážděny prostřednictvím firemní účetní poradkyně. Jako doplňující zdroj poslouží data Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ).

1 Teoretická část

V této části práce budou nastíněna teoretická východiska relevantní pro praktickou část. Nejdříve bude tato práce zaměřena na rodinné podnikání jako takové, jeho definici, specifika, strategii a životní cyklus. Další kapitolou bude živnostenské podnikání se zaměřením na jeho druhy. Závěrečná část teoretické roviny bude věnována výkonnosti podniků, jejímu měření a jak na ni nahlízejí manažeři. Teoretická východiska budou vycházet především z publikací od Jany Fibírové a Ludmily Šoljakové¹ nebo Bohumila Krále².

1.1 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je jedním z velice mladých vědních oborů managementu, který se v dnešní době vyvíjí poměrně rychlým tempem. Jedná se o zcela odlišnou kategorii podnikání, která má svá specifika. Liší se od běžného podnikání především svými cíli, pohledem na dlouhodobou udržitelnost, chápání rizik, ale také ve svém řízení.³

1.1.1 Definice rodinného podnikání

Názory na samotnou definici rodinného podnikání se v dostupných zdrojích odlišují. Definice uvedené v odborné literatuře nejsou řádně podloženy a jejich použití má především praktické důvody.⁴ Na obtížnost definice pojmu upozorňuje i Astrachan. Podle jeho slov neexistuje jednotně užívaná definice rodinného podnikání.⁵ Jedna z nejjednodušších definic podle Edlestona říká, že firma je rodinná, pokud je v ní zaměstnáno dva a více rodinných příslušníků.⁶ Toto pojetí je dle mého názoru nedostačující a měla by být rozšířena o doplněk, že tito příslušníci musí zastávat vedoucí pozice nebo přímo tuto firmu vlastnit. Vzhledem k poměrně vysokému množství definic vytvořili Chrisman a kol. klasifikaci těchto definic dle dvou kritérií. První kritérium vytváří skupinu definic, které popisují rodinné firmy dle zapojení rodinných příslušníků do správy a nazývá se Involvement criteria. Znamená to například zapojení do správních orgánů společnosti, managementu nebo samotnému vlastnictví společnosti.⁷

¹ FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X

² KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

³ Srov. MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8, s.7-8

⁴ Srov. HECK, R.K., E.S. TRENT a K.X. SMIRNYOS. The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*. 1999, **12**(3), 210.

⁵ Srov. ASTRACHAN, J.H., S.B. KLEIN a K.X. SMIRNYOS. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*. 2002, **15**(1), 45-58.

⁶ Srov. EDLESTON, K.A., F.W. KELLERMANNNS a R. SARATHY. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management studies*. 2008, **45**(1), 26-50.

⁷ Srov. CHRISMAN, J.J., J.H CHUA a P. SHARMA. Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practise*. 2005, **29**(5), 555-576.

V této skupině lze nalézt například definici podle Villalonga a Amita, která udává, že firma je rodinná, pokud v ní jeden nebo více rodinných příslušníků zastává post manažera, člena správního orgánu nebo je vlastníkem pěti a více procent vlastního kapitálu, a to i jako jednotlivec, i jako skupina.⁸ Patří sem i tzv. společná evropská definice rodinných firem, která udává několik podmínek pro identifikaci rodinného podniku. Podmínky jsou následující:

- Majoritní část rozhodovacích práv je ve vlastnictví zakladatele firmy, nabyvatele podílu firmy, jejich manželek nebo manželů, jejich dětí, rodičů nebo vnuků, popřípadě vnuček.
- Většina rozhodovacích práv jsou nepřímá nebo přímá
- Při nejmenším jeden představitel rodiny nebo člověk v příbuzenském stavu je formálně zapojen do správy firmy
- Zakladatel, nabyvatel podílu firmy, jejich rodina nebo potomci společnosti veřejně obchodovatelné musí být vlastníkem nejméně 25 % rozhodovacích práv⁹

Druhé kritérium se nazývá Essence criteria a tato skupina definic popisuje rodinné firmy dle jejich samotné podstaty. Je založena na myšlence, že spojení podnikání a rodiny má své specifické kvalitativní znaky. Jedná se například o záměr předat firmu následující generaci. To ovšem vylučuje z definice firmy řízené například manželským párem bez potomků, sourozenci nebo jinak příbuznými příslušníky rodiny, než jsou manželé. Dalším znakem je sebeidentifikace, což znamená, že samotná firma musí být jako rodinná veřejně označována. To vylučuje firmy, které z nějakého důvodu neprezentují svoji firmu jako rodinnou, i když je rodinou řízena nebo vlastněna.¹⁰ Jiný pohled na rodinné podnikání ukazuje definice podle Hecka a Stafforda. Ti uvádějí, že firma je považována za rodinnou, pokud její vlastník, popřípadě manažer, je zapojen do řízení alespoň jeden rok, alespoň 6 hodin za den nebo 312 hodin za rok, je součástí každodenních firemních procesů a také žije ve společné domácnosti s jiným rodinným příslušníkem.¹¹ Je zřejmé, že definic rodinné firmy existuje mnoho, a je i mnoho možností, jak tyto definice klasifikovat. Nelze jednoznačně říct, která

⁸ Srov. VILLALONGA, B. a R. AMIT. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial economics*. 2006, **80**(2), 385-417.

⁹ Srov. Evropská komise. *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies: final report of the Expert Group* [online]. 2009 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.econbiz.de/Record/overview-of-family-business-relevant-issues-research-networks-policy-measures-and-existing-studies-final-report-of-the-expert-group/10009641021>

¹⁰ Srov. CHRISMAN, J.J., J.H CHUA a P. SHARMA. Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practise*. 2005, **29**(5), 555-576.

¹¹ Srov. HECK, R.K. a K. STAFFORD. Family Business Gathering 2001: Destroying Myths and Creating Value in Family Business. *Steston University Press*. 2001, 9-17.

klasifikace je nejlepší, ovšem lze je seřadit podle četnosti použití. To zpracoval De Massise a kol. v roce 2012 (viz Tabulka 2.1).¹²

Tabulka 1.1 Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře

Definiční kritérium	Podíl
Rodinní členové ve vlastnictví	79 %
Rodinní členové v managementu	53 %
Rodinní členové ve správních orgánech	28 %
Sebeidentifikace	15 %
Vícegenerační firmy	9 %
Záměr předání další generaci	7 %

Zdroj: DE MASSIS, Alfredo. *Family business studies: an annotated bibliography*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, [2012]. ISBN 9781781002988.

Firmy je možné dělit nejen podle toho, zdali jsou nebo nejsou rodinné, ale také „jak moc“ rodinné jsou. Tedy jaký vliv má rodina ve vedení firmy. Tento způsob dělení popsal již zmíněný Astrachan a kol. pomocí tzv. F-PEC škály. Ta posuzuje rodinné firmy dle 3 kritérií. První kritérium se nazývá Power neboli moc. To určuje rozsah zastoupení rodinných příslušníků ve správních, řídicích a vlastnických strukturách firmy. Druhým kritériem je Experience neboli zkušenost, které získá firma postupem času ve všech aspektech podnikání. Lze určit například kolikátá generace vlastní (řídí) firmu nebo kolik rodinných příslušníků je ve firmě angažováno. Posledním kritériem je Culture neboli kultura. Zde se jedná o ztotožnění hodnot rodiny a firmy nebo také o loajalitu rodiny k firmě.¹³ Modelovou firmu XY řídí společně dva rodinní příslušníci a jeden rodinný příslušník zastává podřízenou funkci. Vlastnické podíly v tomto konkrétním případě nejsou určujícím znakem rodinného podnikání, je to ono řízení firmy členy jedné rodiny. Naopak velice specifickými určujícími znaky jsou za prvé onen záměr předat firmu následující generaci, a za druhé ztotožnění hodnot rodiny a firmy.

1.1.2 Specifika rodinného podnikání

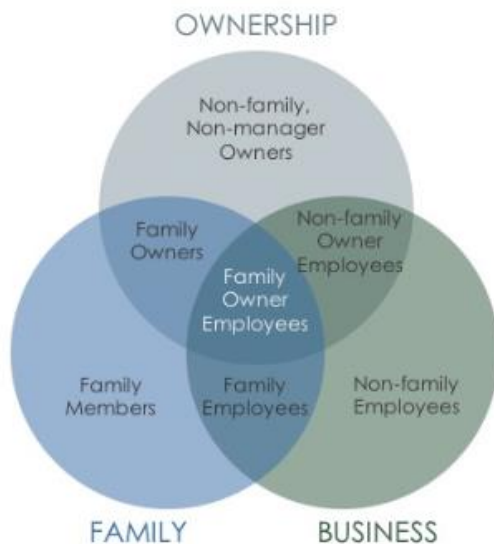
Rodinné podnikání je specifický druh podnikání, který je často popisován pomocí modelu tří kruhů. Tento model byl publikován R. Taguirim a A. Davisem již v roce 1996, ale pro svou

¹² Srov. DE MASSIS, Alfredo. *Family business studies: an annotated bibliography*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, [2012]. ISBN 9781781002988.

¹³ Srov. ASTRACHAN, J.H., S.B. KLEIN a K.X. SMIRNYOS. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*. 2002, **15**(1), 45-58.

jednoduchost a názornost je používán dodnes. Tento model znázorňuje tři kruhy, které se vzájemně překrývají. Jeden z nich znázorňuje vlastnictví, druhý rodinu a třetí podnik. Do každé jednotlivé části je možné zařadit určité členy rodinného podniku (Obrázek 2.1).¹⁴

THREE-CIRCLE MODEL OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM



Obrázek 1.1 Model tří kruhů

Zdroj: How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. *Cambridge family enterprise group*[online]. Cambridge Family Enterprise Press, 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/

Jak je patrné z Obrázku 2.1, zaměstnanci, kteří nepatří do rodiny patří do části kruhu business (podnik), která se nepřekrývá s jinou. Naopak osoba, která jednak patří do rodiny, je zaměstnána ve firmě a také tuto firmu alespoň z nějaké části vlastní, bude patřit do průniku všech tří kruhů. Neopominutelným specifíkem rodinného podnikání je rovněž skutečnost, že se tyto firmy pokoušejí uspokojit potřeby firmy i rodiny. Ty, které upřednostňují potřeby podniku se potýkají s problémem nacházení času pro rodinu a také problematickou komunikací mezi jednotlivými členy rodiny. V těch podnicích, ve kterých naopak upřednostňují potřeby rodiny, mají tendenci neefektivně se rozhodovat, což může vést k poklesu výkonnosti podniku. Optimálním stavem je vyváženost těchto dvou variant, při němž dochází zároveň

¹⁴ Srov. TAGIURI, R. a J. DAVIS. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 1996, 9(2), 199-208.

k bezproblémové komunikaci mezi rodinnými příslušníky a zároveň k efektivnímu vedení podniku.¹⁵

Dalším specifickým znakem rodinného podnikání je tzv. socioemocionální bohatství. To vysvětluje, proč se rodinné firmy, na rozdíl od klasických firem, nerozhodují výhradně na základě ekonomických aspektů.¹⁶ Tento znak se projevuje například jako možnost v zájmu členů rodiny nezištně jednat.¹⁷ Dle mnoha odborníků má pro rodinné firmy socioemocionální bohatství mnohem větší význam než jakýkoliv jiný z cílů běžných firem. Jde o mnoho nefinančních cílů, které rodinné podniky musí naplnit, aby mohly správně fungovat. Dle některých odborníků jde o největší rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými podniky.¹⁸ Souvisejícím aspektem je zajisté to, že rodinné firmy podstupují obrovská rizika, za účelem zachování míry vlivu rodiny ve firmě. Tento aspekt ovšem není pravidlem, pouze častým úkazem u rodinného podnikání.¹⁹ Dalším primárně důležitým specifickým rodinné firmy, je kladení důrazu na dlouhodobý rozvoj. Goméz-Mejía uvádí, že je obecně uznáváno, že rodinné firmy mají za primární cíl dlouhodobý rozvoj mnohem častěji nežli nerodinné.²⁰ Tento cíl opět úzce souvisí se socioemocionálním bohatstvím, jelikož ony nefinanční cíle, které si klade právě rodinná firma, jsou výsledkem dlouhodobého plánování a snahou o předání firmy další generaci. Tyto činnosti jsou všeobecně uznávány, jako aspekty, které působí pozitivně na výkonnost firmy.²¹

1.1.3 Strategie rodinného podnikání

Co se týče vytváření strategií v rodinných podnicích, je rozsah tohoto plánování poměrně menší než u nerodinných firem. Podle Greenwaldova průzkumu v USA 58 % rodinných firem nevytvořilo podnikatelský plán před zahájením činnosti.²² Ovšem na sebraná data musíme nahlížet s jistým odstupem, jelikož trendy v rodinném podnikání se českém prostoru mohou více či méně lišit. Důvodem menšího rozsahu plánování může být neformální pohled

¹⁵ Srov. CARLOCK, R. a J. WARD. *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan UK, 2001. ISBN 978-0-230-50875-0, s. 51-70

¹⁶ Srov. GOMÉZ-MEJÍA, L.R. a kol. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*. 2007, **52**(1), 106-137.

¹⁷ Srov. SCHULZE, W.S. a kol. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*. 2003, **18**(4), 473-490.

¹⁸ Srov. MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8, s.16-18

¹⁹ Srov. GOMÉZ-MEJÍA, L.R. a kol. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*. 2007, **52**(1), 106-137.

²⁰ tamtéž

²¹ Srov. ALLOUCHE, J. a kol. The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan. *Family Business Review*. 2008, **21**(4), 315-329.

²² Srov. GREENWALD, M. a kol. *Major findings of the Mass Mutual family business survey*. Springfield, MA: Massachusetts Mutual Life Insurance Company, 1993.

na kontrolu a rozhodování v rodinných firmách, který je zapříčiněn majitelovou (manažerovou) intuitivní znalostí své firmy.²³ Tento neformální přístup se projevuje také při rozhodování o strategických krocích, které probíhá například při společném jídle rodiny v domácím prostředí. Z toho důvodu je utváření strategií v rodinných podnicích považováno některými odborníky za nesystematické.²⁴ Na druhou stranu podle Mintzberga a Waterse je pro firmu neformální přístup přínosný, jelikož zabezpečí vysokou rychlost reakce při změnách na trhu.²⁵ Při strategickém plánování v konkrétním případě rodinných firem, dochází ke specifickým protichůdným tenzím mezi různými aspekty. Ty uvedl ve svém článku Ingram a kol., a to například tenze mezi důležitostmi rodiny a firmy (tedy co patří na pomyslné „první místo“), tenze mezi tradičními hodnotami, které zajistili úspěšnost firmy a změnou, díky které jsou objevovány nové příležitosti nebo tenze mezi potřebou zabezpečit generaci, která předává firmu a potřebou vygenerovat zdroje pro generaci, která nastupuje.²⁶ Tyto tenze jsou rozpoznatelné i v rodinné firmě XY, kde jeden z majitelů klade důraz právě na vývoj a zavádění nových procesů, které mají do budoucna držet krok s konkurencí a druhý majitel soustředí svoji pozornost na přítomnost a plynulý chod firmy, který by dle jeho názoru mohly změny negativně ovlivnit. Zvláště pak co se týče stavu finančních prostředků, který by zavádění těchto změn důrazně snížilo.

Carlock a Ward uvádí metodu řešení strategického plánování pro rodinné podniky. Tato metoda je založena na využití tzv. Parallel Planing Process (Paralelní plánovací proces). Ten obsahuje dvě části, které jsou dle jejich názoru rovnovážně důležité. První část se nazývá Family Enterprise Continuity Plan (Plán kontinuity rodinného podniku). Měl by se zabývat následujícími prvky:

- Rodinné hodnoty
- Rodinná vize pro provázanost budoucnosti podniku a vzájemných vztahů
- Budoucí vlastnictví rodinné firmy
- Příprava členů rodiny na obsazení manažerských postů

²³ Srov. MOORES, K. a J. MULA. The salience of market, bureaucratic and clan controls in the management of family firm transitions. *Family Business Review*. 2000, **13**(2), 91-106.

²⁴ Srov. FLETCHER, Denise E. *Understanding the small family business*. New York: Routledge, 2002. ISBN 0415250536, s. 32-45.

²⁵ Srov. MINTZBERG, H. a J.A. WATERS. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, **47**(2), 257-272.

²⁶ Srov. INGRAM, A.E. a kol. Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practise*. 2014, **40**(1), 161-176.

- Systém odměňování členů rodiny

Druhá část je nazvána Business Strategy Plan (Plán podnikové strategie). Ten by měl obsahovat tyto prvky:

- Podniková vize a mise
- Cíle podniku
- Podnikový potenciál v rámci strategie
- Příležitosti a hrozby pro budoucnost podniku²⁷

Rodinné podnikání je dle mého názoru specifické právě díky první z uvedených částí (Plán kontinuity), která má pro majitele primární důležitost. V běžném „nerodinném“ podnikání se klade důraz na druhou část (Plán podnikové strategie) a dá se říct, že první část procesu plánování téměř neexistuje.

Jak už bylo zmíněno, rodinné podnikání klade důraz především na svoji dlouhodobost. To může vést ke snížení priority u základního cíle podnikání, u maximalizace zisku, přispěje-li to k „přežití“ firmy a umožnění jejího převzetí další generací, což zpomaluje růst firmy.²⁸ Od tohoto pohledu se ale v současnosti odklání celá řada autorů, jelikož maximalizace zisku již není považována za optimální kritérium pro posouzení firemní výkonnosti. Záleží také na skutečnosti, kolikátá generace firmu přebírá. Uvádí se, že problémem první generace majitelů, je fixace na prvotní strategii, kterou majitelé považují za tradiční a tedy nejlepší, což v měnícím se prostředí na trhu může vést v nejhorším případě až k zániku podniku.²⁹ Typickým problémem druhé generace majitelů, jsou konflikty mezi více nástupci (např. mezi sourozenci) a mezi nástupcem a předchůdcem (např. mezi rodiči a potomky). Rozdílné názory na strategii, mohou mít opět fatální důsledky.³⁰ Ku příkladu J. E. Postem ve svém článku The greening of the Boston Park Plaza Hotel předkládá názor, že pro každou generaci by měla být vytvořena zcela nová strategie, aby tak byl zajištěn bezproblémový růst podniku.³¹

²⁷ Srov. CARLOCK, R. a J. WARD. *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan UK, 2001. ISBN 978-0-230-50875-0, s. 24-48

²⁸ Srov. GOMÉZ-MEJÍA, L.R. a kol. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*. 2007, **52**(1), 106-137.

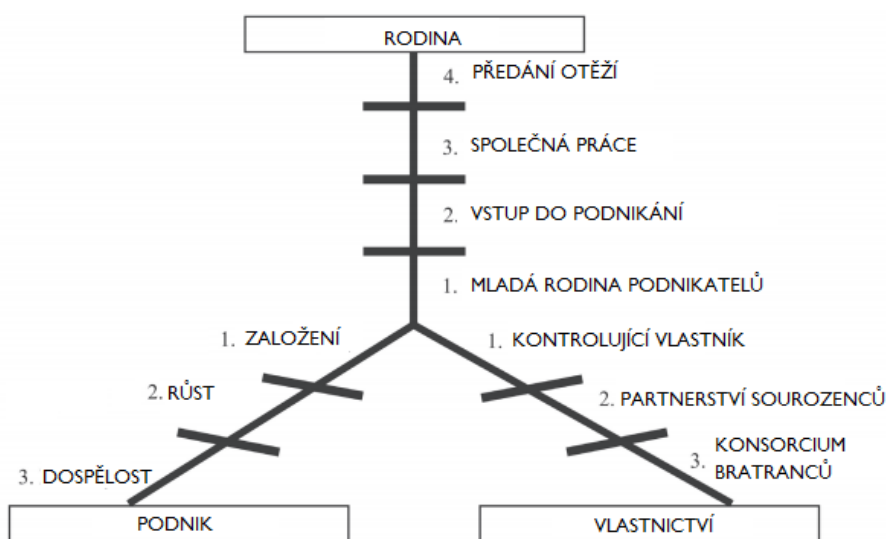
²⁹ Srov. SALVATO, C. Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*. 2004, **7**(3), 68-76.

³⁰ Srov. DAVIS, P.S. a P.D. HARVESTON. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*. 1999, **12**(4), 311-323.

³¹ Srov. POST, J. E. The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*. 1993, **6**(2), 131-148.

1.1.4 Životní cyklus rodinné firmy

Při popisu životního cyklu rodinné firmy bude využit model vytvořený Gersickem a kol., který byl založen na modelu tří kruhů (viz kapitola 2.1.2). Životní cyklus samotný vychází z teorie, ve které podnik v čase prochází několika fázemi. Rodinný podnik, ve kterém se protínají tři stránky (rodina, vlastnictví a podnik), má svůj specifický životní cyklus. Gersick ho znázornil pomocí tří os. V čase se rodinný podnik vždy nachází na určitém stupni vývoje na každé ze tří os. Tento model si lze představit jako trojrozměrný prostor, kde se podnik nachází v určitém bodě, který má tři souřadnice, tedy je na určitém stupni vývoje na každé z os. Tento model je zobrazen níže (Obrázek 2.2).



Obrázek 1.2 Životní cyklus rodinné firmy

Zdroj: Vlastní zpracování podle Gersick, K., J. A. Davis, M. M. Hampton, a I. Lansberg. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

První osa zobrazuje klasické stupně vývoje podniku obecně. V odborné literatuře má většinou fázi založení, růstu, dospělosti a pak také zániku, pokud není dostatečně výkonná. V první fázi založení jde především o realizaci samotného podnikatelského záměru. Zajišťuje se financování, pořizují se potřebná aktiva a dochází také k náboru zaměstnanců. Ve fázi růstu se zvyšuje objem produkce a tím také objem tržeb. Ve fázi dospělosti by se měl podnik ustálit, což by mělo spočívat ve stabilizaci tržeb, pozice na trhu nebo klientely. V poslední fázi podnik zaniká, proto není tato fáze zobrazena v modelu. **Druhá osa** s názvem rodina zobrazuje vývoj rodinných příslušníků a jejich vzájemných vztahů v kontextu podnikání. První stupeň vývoje s názvem Mladá rodina podnikatelů vyjadřuje stav, kdy mladý pár plánuje svou budoucnost, jak už osobní, tak podnikatelskou. Na druhém stupni Vstup do podnikání dochází často

ke konfliktům mezi potomky a vlastníky a rozhoduje se, jestli a jak se budou potomci připravovat na převzetí rodinného podniku. Na třetím stupni Společná práce již majitelé a jejich potomci spolupracují v rodinném podniku. Posledním stupněm je Předání otěží nové nastupující generaci. Poslední **třetí osa** zobrazuje vlastnické fáze podniku. Těch je ovšem nepřeberné množství, tak je autor shrnul do tří základních stupňů. Na prvním stupni má největší kontrolu v podniku zakladatel. Jedná se o první generaci podnikání. Druhou fází je Partnerství sourozenců, kde nastupuje druhá generace a řízení podniku se odvíjí od závěrů dosažených při konzultaci mezi sourozenci. Ve třetí fázi Konsorcium bratranců již není kontrola v rukou pouze jednoho člena rodiny a o rozhodnutích se musí spíše hlasovat. Podnik se začíná více přibližovat nerodinnému konceptu podniku. Na této ose se můžou stupně střídát libovolně, ne nutně v tomto pořadí.³² Modelová firma XY se ve svém vývoji nachází na první ose ve fázi dospělosti, jelikož jsou její tržby stabilizovány a existuje stálá klientela. Na druhé ose se nachází někde na přechodu mezi fází vstupu do podnikání a společné práce, dochází k diskuzím o budoucím vývoji a také především o přípravě nové generace, která má v blízké budoucnosti převzít firmu. Na poslední ose se tedy firma nachází na pomezí fáze kontrolujícího vlastníka a fáze partnerství sourozenců.

1.2 Živnostenské podnikání

V konkrétním případě modelové firmy XY se jedná o živnostenské podnikání. To je definováno v Živnostenském zákoně, který upravuje podmínky tohoto podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním.³³ Základním všeobecným ustanovením je definice pojmu živnost. Ta je uvedena v § 1 ve znění: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“³⁴ Dále pak zákon podrobněji popisuje znaky živnostenského podnikání, co živností není, tedy činnosti z působnosti zákona vyloučené a všechny další specifika živnostenského podnikání. V této práci se nejdříve zaměřím na rozdělení živností dle jejich druhu, zvláště pak na živnosti volné, což je druh podnikání zvolené modelové firmy.

³² Srov. Gersick, K., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, s. 18-25

³³ Srov. HORZINKOVÁ, Eva. *Živnostenský zákon*. 15. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Praktický komentář. ISBN 978-80-7598-090-8, s.1

³⁴ Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon

1.2.1 Druhy živností

Základní dělení živnosti předkládá dvě kategorie, tedy živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. Živnosti ohlašovací jsou dle živnostenského zákona tyto:

- živnosti řemeslné, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22,
- živnosti vázané, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2 k tomuto zákonu, není-li dále stanoveno jinak,
- živnost volná, u které není jako podmínka provozování živnosti odborná způsobilost stanovena.³⁵

Živnosti koncesované jsou uvedeny v příloze č. 3 k živnostenskému zákonu. „Jejich provozování si vyžaduje státní souhlas podle zvláštního právního předpisu. Zvláštní právní předpisy upravují výkon jednotlivých rizikových nebo z hlediska ochrany státních zájmů důležitých činností. V této skupině živností jsou ty činnosti, jejichž regulace z hlediska veřejného zájmu je stále aktuální.“³⁶

Živnost volná je výjimečná tím, že pro její provozování není potřeba odborná ani jiná způsobilost. Stačí pouze splnění všeobecných podmínek, které uvádí živnostenský zákon. První podmínkou je plná svéprávnost a druhou bezúhonnost. Pokud ovšem zvláštní předpisy ustanovují speciální požadavky pro faktický výkon těchto činností, je nutné tyto podmínky splnit. Tyto živnosti jsou výrobní, obchodní a poskytující služby (pokud nejsou uvedeny v příloze č.1-3). Obory činnosti, které náležejí k živnosti volné jsou uvedeny v příloze č.4 živnostenského zákona.³⁷

Modelová rodinná firma XY se řadí pod živnosti volné, a to konkrétně k číslu 83 - ubytovací služby. Obsahová náplň této živnosti zní: „Poskytování ubytování v ostatních ubytovacích zařízeních stanovených zvláštním právním předpisem, neposkytujícími stravovací služby (zejména v turistických ubytovnách, kempech, chatových osadách). Poskytování ubytování v jiných kategoriích staveb (bytových domech, v rodinných domech, ve stavbách pro individuální rekreaci a podobně), pokud jsou současně s ubytováním poskytovány i jiné než základní služby, a poskytování snídaní v těchto stavbách s kapacitou do deseti lůžek (včetně

³⁵ Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

³⁶ Tamtéž.

³⁷ Srov. HORZINKOVÁ, Eva. *Živnostenský zákon*. 15. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Praktický komentář. ISBN 978-80-7598-090-8, s.69

přistýlek). Obsahem živnosti nejsou činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v jiných kategoriích staveb (bytových domech, rodinných domech a ve stavbách pro individuální rekreaci) s kapacitou do deseti lůžek, a poskytování ubytování v ubytovacích zařízeních poskytujících stravovací služby.³⁸

1.3 Výkonnost

Základem pro dlouhodobou udržitelnost podniku je jeho výkonnost. Mnoho autorů pojednává o způsobech měření výkonnosti, ale samotné definování tohoto pojmu, je při nejmenším problematické.

1.3.1 Definice výkonnosti

Autoři definují výkonnost různým stupněm obecnosti. Ten nejjobecnější vymezuje také Fibírová a Šoljaková jako schopnost podniku existovat na trhu a jeho předpokladům dlouhodobé udržitelnosti.³⁹ Pojem vymezil také Souček, jako „schopnost vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb.“⁴⁰ Podle Nenadála je výkonnost: „míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy.“⁴¹ Výkonností se také zabývá Šulák a Vacík, kteří ji definují jako schopnost firmy nejefektivněji zhodnotit kapitál, který do ní byl investován. Výkonnost hodnotí rozlišně majitel, manažer i zákazník. Majitel považuje firmu za výkonnou, při největším a nejrychlejším zhodnocení vlastního kapitálu.⁴² Manažer má na výkonnost odlišný pohled. Ten hodnotí, zda firma prosperuje, jaká je její pozice na trhu, jak velkou má klientelu, zda jsou náklady co nejnižší, jak rovnovážné je její cash flow a v neposlední řadě její likviditu a rentabilitu.⁴³ Zákazník hodnotí výkonnost jako dobrou, pokud jsou uspokojovány jeho potřeby prostřednictvím splňování jeho požadavků na výrobky a služby firmy nebo dle platebních a dodacích aspektů.⁴⁴ Rylková uvádí, že výkonnost podniku je vlastně míra úspěšnosti dosažení cílů firmy. Hlavním cílem je přeměna co nejméně vstupů na co nejvíce

³⁸ Nařízení vlády č.469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností

³⁹ Srov. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X, s.11-18

⁴⁰ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6, s. 1-20

⁴¹ NENADÁL, J. *PŘÍSPĚVEK K MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI* [online]. 2001 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>

⁴² Srov. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2, s.1-17

⁴³ Srov. RYLKOVÁ, Žaneta. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. ISBN 978-80-7510-172-3, s. 10

⁴⁴ Srov. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6, s. 1-32

výstupů v podobě výrobků nebo služeb. Z jiného pohledu jde o dosahování zisku v dlouhodobém horizontu, kde se poměřují vzácné vstupy vyjádřené v peněžních prostředcích se stejně vyjádřenými výstupy. Výkonnost je ovlivněna mnoha faktory, jako jsou organizační struktura podniku, povědomí o konkurenční výhodě, ale také inovacemi nebo marketingem.⁴⁵

1.3.2 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti je základním předpokladem pro řízení podniku a plánování do budoucna. Je definováno jako: „Činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.“⁴⁶ Fibířová a Šoljaková dodávají, že měření výkonnosti řeší otázku, jak pomocí určitého vyjádření zhodnotit přínos ze samotné existence podniku.⁴⁷ Měření výkonnosti lze považovat za nástroj, který ovlivňuje osoby, tedy majitele nebo manažery, které mohou nějakým způsobem ovlivnit průběh činnosti, která je zkoumána.⁴⁸ Při měření jsou využívány různé metody a ukazatele. Existuje jich nepřehledné množství a v dnešní době je objevováno i spousta nových. Mohou vycházet z teorie řízení a výkonnosti podniku nebo také z podnikové praxe. Jsou rozděleny podle různých kritérií. Jedním z těchto dělení se zabývala ve své práci Škodáková, která rozdělila ukazatele výkonnosti na tři skupiny:

- Kvantitativní a kvalitativní ukazatele
- Finanční a nefinanční ukazatele
- Klasické a moderní ukazatele⁴⁹

Kvantitativní ukazatele, nebo také tvrdé ukazatele, popisuje jako exaktní, snadno měřitelné hodnoty, ke kterým je snadný přístup v rámci firemních informačních systémů a účetních záznamů. Jedná se například o ukazatele rentability, množství zákazníků nebo produktivitu práce. **Kvalitativní ukazatele**, nebo také měkké ukazatele, vycházejí ze subjektivních průzkumů a názorů na výkonnost firmy, a tudíž k nim běžně není jednoduchý přístup. Jsou

⁴⁵ Srov. RYLKOVÁ, Žaneta. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. ISBN 978-80-7510-172-3, s. 11

⁴⁶ WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4, s. 35

⁴⁷ Srov. FIBÍŘOVÁ, Jana a LIBUŠE ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X, s.11-18

⁴⁸ Srov. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4, s. 20

⁴⁹ Srov. ŠKODÁKOVÁ, P. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů*. Zlín, 2009. Disertační práce. UTB, s. 23

vyjadřovány pomocí slovních komentářů nebo prostřednictvím škály. Řadíme zde například spokojenost zákazníků nebo kvalifikaci pracovníků.⁵⁰

Finanční ukazatele jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách a podávají informace o finančním hospodaření podniku. Často vycházejí z účetních výkazů podniku. Patří sem například hospodářský výsledek podniku. Podle Synka existuje několik problémů spojených s finančními ukazateli. Lze určit jejich hodnotu až na konci účetního období, ať už se jedná o ukazatele absolutní nebo poměrové, což znamená, že je podnik může využít pouze k orientaci na krátkodobé cíle. Tím se opomíjí dlouhodobé cíle a tím i podniková strategie. Z toho vyplývá, že je nevhodné tyto ukazatele využívat pro dlouhodobou předpověď vývoje podniku. Zobrazují důsledky minulých negativních událostí, a nikoliv jejich příčiny. Synek je také považuje za nespolehlivé a neprůhledné.⁵¹ Názory jiných odborníků se ovšem mohou různit. **Nefinanční ukazatele**, nebo také naturální ukazatele, jsou spojeny s měřením výkonnosti pomocí nefinančních měrných jednotek jako jsou kilogramy, hodiny nebo kusy. Jejich výhody popsal ve své knize Marinič. Na rozdíl od finančních ukazatelů se ty nefinanční orientují na dlouhodobé cíle podniku a jeho strategii. Jsou využívány k predikcím podnikové budoucnosti, tedy podnikové úspěšnosti v budoucnu. Ukazují také vliv nehmotných aktiv na výkonnost a na přidanou hodnotu firmy. Pomocí nich lze také sestavit hodnotový řetězec podniku a jak se bude vyvíjet. Nefinanční ukazatele bezesporu reagují na změny vnějšího prostředí, které mají velký vliv na výkonnost a při včasné zachycení mohou zefektivnit manažerské řízení.⁵²

Klasické neboli tradiční ukazatele jsou využívány jak ve finančním, tak v manažerském účetnictví. Jsou to ukazatele zaměřené na měření ziskových marží, růstu zisku, příspěvku na úhradu fixních nákladů nebo ukazatele finanční analýzy. **Moderní ukazatele** jsou zaměřeny na měření hodnoty především pro akcionáře. Tento přístup, který sjednocuje cíle a strategie manažerů a akcionářů se nazývá Vale Based Management (řízení založeno na hodnotě).⁵³

⁵⁰ Srov. ŠKODÁKOVÁ, P. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů*. Zlín, 2009. Disertační práce. UTB, s. 23-69

⁵¹ Srov. SYNEK, M. *Nová ekonomika, nové ukazatele* [online]. 2008/2, 1-3 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/26>

⁵² Srov. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4, s. 28-32

⁵³ Srov. RYLKOVÁ, Žaneta. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. ISBN 978-80-7510-172-3, s. 23

Měření výkonnosti pomocí variace různých typů ukazatelů je dle Kaplana a Nortona nejlepším možným způsobem, jak změřit výkonnost firmy. Díky kombinaci ukazatelů si firma vyjasní a svou strategii nebo propojí výši jednotlivých rozpočtů se strategickými cíli.⁵⁴ V této práci bude využito především poměrových ukazatelů finanční výkonnosti podniku a výpočtu ekonomického a účetního zisku.

1.3.3 Manažerský pohled

V této práci se bude na výkonnost firmy XY nahlížet manažerským způsobem, což znamená, že bude nahlíženo na firmu optikou manažerského účetnictví. To se zabývá zobrazením účetnictví firmy takovým způsobem, který se překrývá s požadavky manažera firmy. Manažerské zobrazení může vymezovat aktiva a pasiva jiným způsobem, než je běžné ve finančním účetnictví. Může zobrazovat stav a změny aktiv například materiálu ke zpracování, obalů, které jsou evidenčně sledovány, dlouhodobé pohledávky a závazky z pohledu leasingových splátek a dalších prvky, které se ve finančním účetnictví nezobrazují. Dalším rozdílem je bezesporu větší rozličnost oceňovacích způsobů. Úhel pohledu se liší v tom smyslu, že informace z minulosti jsou nevhodné pro plánování budoucnosti. Využívají se tedy spíše ocenění pomocí předem stanovených veličin na několika úrovních reprodukčních cen (širší pojetí, než je uvedeno v zákoně) a také pomocí již dříve zmíněných oportunitních nákladů a výnosů, kterými je vyjádřen ušlý prospěch nebo uspořené náklady z jiných podnikatelských možností.⁵⁵

V běžném konceptu podniku mají majitel a manažer zcela odlišné priority a požadavky. Majitel je investor, jehož jediným cílem je zhodnotit svůj vložený kapitál. Často neovlivňuje přímé řízení podniku ani se na něm nepodílí. Manažer vyžaduje účetní informace s minimálním zpožděním od jejich skutečného průběhu a také je srovnává s jejich předběžnými plány. Tímto srovnáním dostává skutečně relevantní informace pro krátkodobé rozhodování, ale i pro operativní a strategické řízení. Tyto informace musí zůstat utajené, jelikož jsou součástí podnikového know-how.⁵⁶ U rodinných firem, jak již bylo dříve zmíněno, je důležitým

⁵⁴ Srov. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy & Leadership* [online]. MCB UP, 1996, 24(5), 18-24 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb054566>

⁵⁵ Srov. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7, s. 27-28

⁵⁶ Srov. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X, s. 19-23

specifikem, že majitel je zároveň manažerem. V této práci se proto pokusím zhodnotit výkonnost této firmy manažerským způsobem, který se odlišuje také pojetím nákladů.

Náklady, na které se díváme manažerským způsobem, zobrazují vynaložení zdrojů nebo využití ekonomických podmínek v čase, kdy se uskutečňují. Jde tedy o princip zobrazování nákladů v podmínkách současných, a ne v podmínkách, které platily v době pořízení těchto zdrojů. Například odpisy aktiv s dlouhou dobou životností tedy musí být upraveny. Pro tento účel jsou aktiva přeceněna, aby nebyl hospodářský výsledek v daném období zkreslený. Poté srovnáním hospodářského výsledku, který byl vypočítán na základě odpisů tvořených z historické pořizovací ceny a hospodářského výsledku vypočítaného na základě odpisů z upravené reprodukční ceny získá manažer velice důležité informace, které vypovídají o riziku finanční nestability podniku v budoucnu. V případě, že by byl výsledek hospodaření, vypočítaný na základě odpisů z pořizovacích cen aktiv, rozdělen mezi vlastníky, došlo by k rozdělení samotné hmotné podstaty podniku.⁵⁷ Nejviditelnější rozdíl mezi pořizovací a reprodukční cenou aktiva existuje právě u nemovitostí, které rapidně mění svou hodnotu v čase. Při posuzování nákladů manažerským způsobem nejde jen o peněžně vynaložené zdroje, ale také o faktory, které ovlivňují ekonomickou racionalitu výkonů, činností a procesů. Jde například o již zmíněné kalkulační odpisy, nebo také kalkulační úroky a nájemné.⁵⁸

⁵⁷ Srov. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X, s. 23

⁵⁸ Tamtéž.

2 Praktická část

V této části bakalářské práce bude nejdříve popsán vývoj cen nemovitostí v České republice. Následně se naváže vývojem cen nemovitostí v Olomouckém kraji v letech 2015–2017. Bude vycházeno z dat ČSÚ, které jsou veřejnosti volně přístupné. Dále budou zanalyzována data od účetní poradkyně firmy XY. V každém z vybraných let bude nejdříve uveden účetní zisk, dále přeceněna hodnota aktiva na reprodukční cenu v daném období podle průměrné ceny v Olomouckém kraji v daném roce a v městech s daným počtem obyvatel. S tímto údajem budou vypočítány nové kalkulační odpisy, které změní hodnotu zisku na tzv. ekonomický zisk. Do ekonomického zisku bude také započítána mzda, která by měla správně připadnout rodinným příslušníkům modelové firmy, jelikož s ní v účetnictví počítáno není. Nakonec bude porovnán účetní a ekonomický zisk a také rentabilita aktiva v obou případech. Tím budou získány důležité informace pro budoucí vývoj firmy XY. Nakonec budou interpretovány výsledky této analýzy a manažerskou optikou zhodnocena výkonnost a predikován budoucí vývoj firmy XY. Tu v současnosti vede první generace majitelů (zakladatelů) a touto analýzou bude zjištěno, zda podle výsledků zanikne s odchodem majitelů do důchodu, nebo se bude schopna udržet na trhu a generovat zisk i po převzetí firmy druhou generací.

2.1 Modelová rodinná firma XY

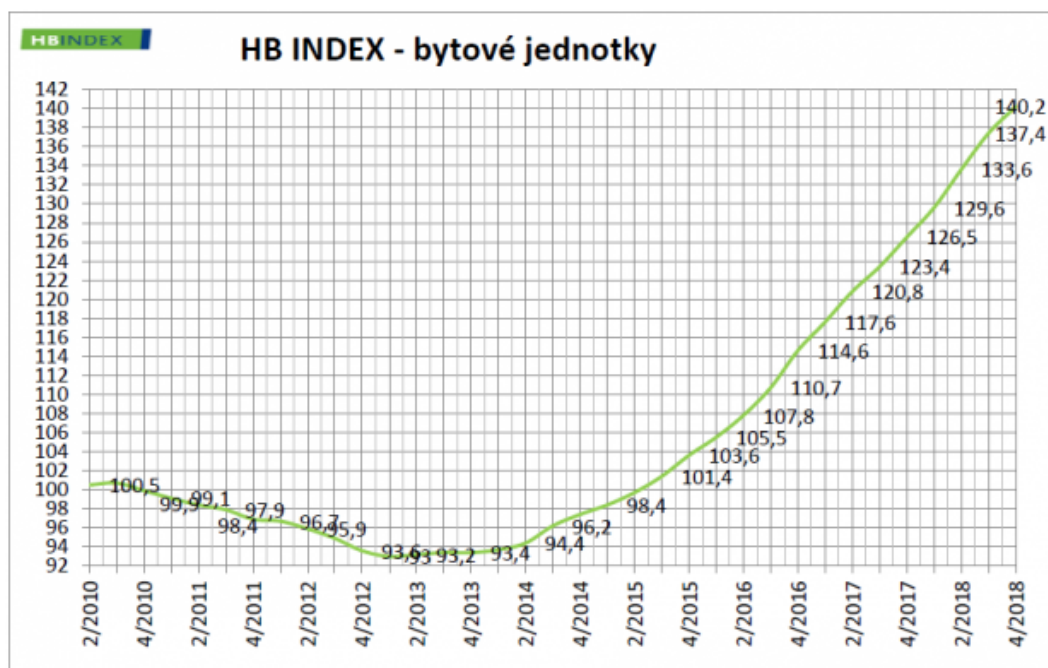
Rodinná firma XY byla založena v 90. letech 20. století a nachází se v Olomouckém kraji v obci s přibližně 20 tisíci obyvateli. Jedná se o ubytovací zařízení o kapacitě 35 lůžek s 15 zaměstnanci. Firma se nachází v historické budově z konce 19. století. Toto aktivum od roku 1993, kdy bylo pořízeno, rapidně zvýšilo svou hodnotu na trhu s nemovitostmi. Firma má samozřejmě i jiná aktiva, ale pro následující analýzu bude ona budova nejrelevantnější. Firma vykazuje dlouhodobě účetní zisk. Otázkou je, zdali i po přecenění budovy na reprodukční cenu a zjištění nových kalkulačních odpisů a také po započítání mzdových nákladů na rodinné příslušníky bude firma vykazovat dostatečný zisk, který povede k dlouhodobému rozvoji firmy.

2.2 Vývoj cen nemovitostí

Ceny nemovitostí rostou v posledních několika letech velice rychlým tempem, což je považováno za jeden z nejvíce významných inflačních jevů. V prvním čtvrtletí roku 2017 nabyl meziroční nárůst těchto cen hodnoty 12,8 %, což postavilo Českou republiku na první místo v Evropské unii na žebříčku těchto meziročních nárůstů. Za posledních dvacet let se tempo růstu cen bytů, rodinných domů a stavebních pozemků zvýšilo již třikrát. Nejdříve v roce 2003, který předcházel vstupu České republiky do Evropské unie. Podruhé v roce 2008, kdy byl

zaznamenán celoevropský realitní boom. Nyní se nacházíme ve třetím období růstu, kdy ceny dokonce přesáhly svá historická maxima. Podle ČSÚ je to zapříčiněno současným růstem ekonomiky.⁵⁹ Vývoj cen nemovitostí za několik posledních let podle HB indexu znázorňují následující grafy. Informace o rostoucích cenách jsou dostupné z mnoha zdrojů, ale pro tuto práci byl zvolen právě HB index, který přehledně zobrazuje růst v analyzovaných letech. HB index byl vytvořen v roce 2011 Hypoteční bankou a je založen na reálných odhadech tržních cen nemovitostí, které si pořídili jejich klienti.⁶⁰

Obrázek 2.1 HB INDEX 4Q 2018 – Bytové jednotky

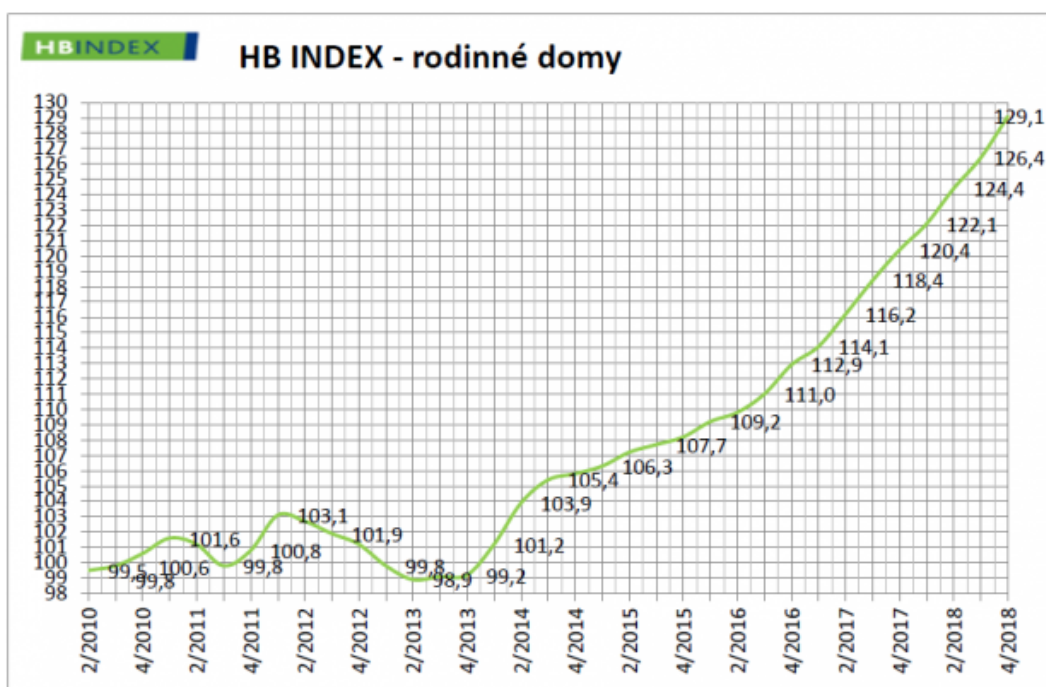


Zdroj: NĚMEČEK, Petr. HB Index: Ceny bytů v hlavním městě narostly za poslední léta o více než 40 %, v Brně již překonaly hranici 50 %. *Hypoteční banka* [online]. 7.února 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/hb-index/ceny-bytu-v-hlavnim-meste-narostly-za-po1/>

⁵⁹ Srov. BÁČOVÁ, Petra. Růst cen nemovitostí zrychluje. *Český statistický úřad* [online]. 27.července 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/rust-cen-nemovitosti-zrychluje>

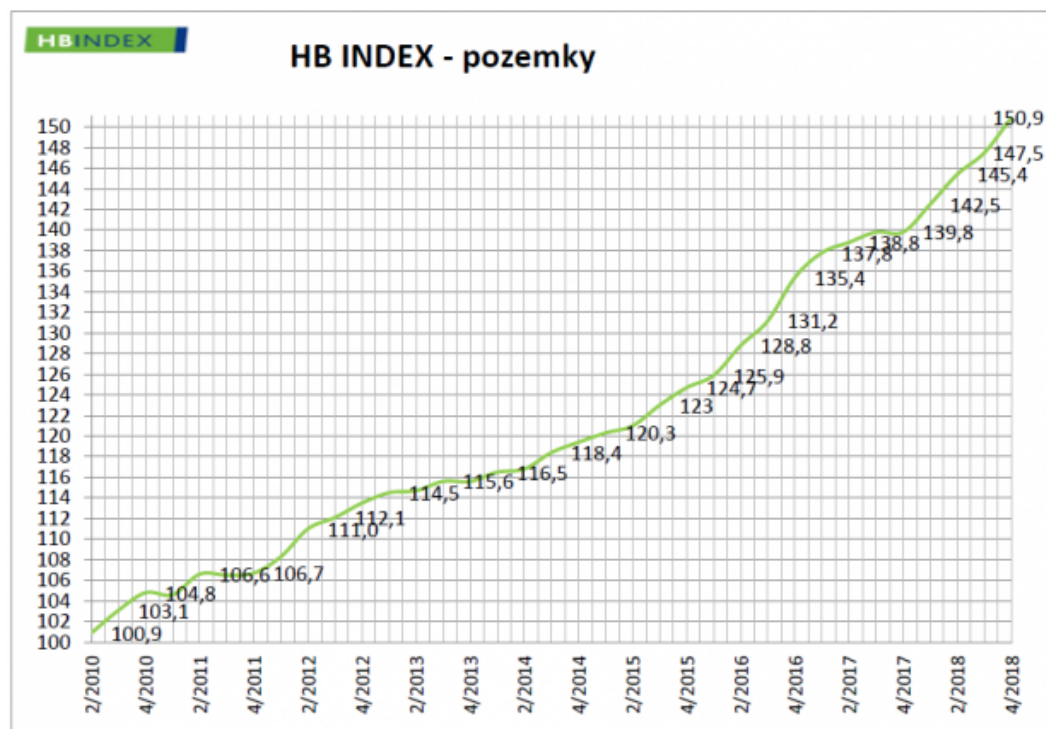
⁶⁰ Srov. NĚMEČEK, Petr. HB Index: Ceny bytů v hlavním městě narostly za poslední léta o více než 40 %, v Brně již překonaly hranici 50 %. *Hypoteční banka* [online]. 7.února 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/hb-index/ceny-bytu-v-hlavnim-meste-narostly-za-po1/>

Obrázek 2.2 HB INDEX 4Q 2018 – Rodinné domy



Zdroj: NĚMEČEK, Petr. HB Index: Ceny bytů v hlavním městě narostly za poslední léta o více než 40 %, v Brně již překonaly hranici 50 %. *Hypoteční banka* [online]. 7.února 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/hb-index/ceny-bytu-v-hlavnim-meste-narostly-za-po1/>

Obrázek 2.3 HB INDEX 4Q 2018 – Pozemky



Zdroj: NĚMEČEK, Petr. HB Index: Ceny bytů v hlavním městě narostly za poslední léta o více než 40 %, v Brně již překonaly hranici 50 %. *Hypoteční banka* [online]. 7.února 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/hb-index/ceny-bytu-v-hlavnim-meste-narostly-za-po1/>

2.3 Měření výkonnosti firmy XY

Výkonnost firmy XY bude změřena manažerským způsobem. Jak je popsáno v teoretické části, je důležité si uvědomit, že v rodinných firmách bývá manažer a majitel stejná osoba. Pro analýzu byly vybrány roky 2015, 2016 a 2017. Nejdříve bude uvedeno, jak firma odepisuje své aktivum, tedy danou nemovitost. Poté bude nemovitost přeceněna na novou reprodukční cenu, která bude odpovídat průměru cen na trhu nemovitostí v Olomouckém kraji s daným počtem obyvatel v daném roce. V této práci zaměřím právě na vývoj cen v této oblasti. Dále bude vypočítána výše odpisů určena z reprodukční ceny. Bude uveden účetní zisk daného roku a poté výše ekonomického zisku, která bude obsahovat novou kalkulační výši odpisů. Do ekonomického zisku budou také započítány mzdové náklady, které by měly připadnout rodinným příslušníkům modelové firmy, jelikož s nimi v účetnictví této firmy počítáno není. Nakonec budou komparovány tyto dvě hodnoty a také výnosnost aktiva v obou případech.

Funkce odpisování je základním nástrojem pro dodržování zásady opatrnosti v účetnictví. Zobrazuje totiž klesající hodnotu daného majetku. Majitelé z pravidla přistupují k odpisům z daňového hlediska, totiž o kolik mohou daňové odpisy snížit základ daně. Naopak účetní odpisy jsou faktorem, který ovlivňuje to, zdali bude výše účetního zisku relevantní a poctivě popisovat právě výkonnost firmy. Jednou z dalších funkcí účetních odpisů je nepochybně zajištění zdrojů, pro reprodukci aktiv, jejichž ceny mají stejně jako ceny nemovitostí vzestupnou tendenci, a proto odpisování z pořizovací ceny nemůže vygenerovat dostatek zdrojů pro reprodukci. Nemovitost, ve které je zřízena firma XY, byla pořízena v roce 1996, je ve výhradním vlastnictví majitele firmy a její historická pořizovací cena byla 3 394 850 Kč. Jako metoda odpisování bylo zvoleno rovnoměrné odpisování, které podá věrnější obraz o opotřebením daného majetku. Účetní jednotka odpisuje pomocí sazby, kterou stanoví na základě předpokládané životnosti aktiva. Výpočet ročního odpisu rovnoměrnou metodou je popsán následujícím vzorcem.⁶¹

$$\text{roční odpis} = \frac{\text{vstupní cena}}{\text{počet let odpisování}}$$

⁶¹ Srov. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X, s.23-28

Je odpisován každý rok stejnou částkou, ale odpisy jsou účtovány měsíčně. Životnost nemovitosti firmy XY byla stanovena na 30 let.

Mzdové náklady na rodinné příslušníky budou určeny vzhledem k jejich vzdělání a dlouholeté praxi v oboru na hodnotu uvedenou jako průměrná mzda pracujících občanů za těchto podmínek. V tomto konkrétním případě bude počítáno pouze s třetinou této mzdy, jelikož majitelé nevlastní pouze tuto firmu, ale další dvě, kterým věnují zbylé dvě třetiny svého času.

Výnosnost daného aktiva neboli rentabilita, bude měřena pomocí ukazatele ROA (Return on Assets). Tento ukazatel je hojně využíván při měření výkonnosti firmy v praxi. Poměruje kladný hospodářský výsledek s aktivy, které byly investovány do podniku nehledě na to, jakým způsobem byly financovány. Tedy ať už z vlastních nebo cizích zdrojů. Výpočet rentability aktiva bude provedena pomocí následujícího vzorce.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$$

Zisk může být použit jak před odpočtem daní a nákladových úroků (EBIT), tak po nich (EAT). V této práci použijeme EBIT. Tento ukazatel poměruje hodnotu zisku, která hodnotí minulost a hodnotu aktiv, která odráží současnost. Skala uvádí, že tento ukazatel vypovídá nejen o tom, jak moc je kapitál zhodnocen a využit, ale také jak lze hodnotit budoucí vývoj firmy. Při analýze je nutné použít zisk, který je generován pouze činností podniku a aktiva, která tuto hodnotu vytváří.⁶²

2.3.1 Výkonnost v roce 2015

V roce 2015 účtovala firma XY měsíčně o odpisech nemovitosti podle následující tabulky (Tabulka 3.1)

⁶² Srov. SKALA, Josef. Rentabilita aktiv (ROA) – ukazatel výkonnosti malých a středních podniků (MSP). *Ústav práva a právní vědy* [online]. 31. prosince 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/rentabilita-aktiv-roa-ukazatel-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/>

Tabulka 2.1 Měsíční odpisy dané nemovitosti

měsíc	měsíční odpis (Kč, zaokrouhleno)	oprávky celkem (Kč, zaokrouhleno)
leden	9430	9430
Únor	9430	18860
Březen	9430	28290
duben	9430	37720
květen	9430	47150
červen	9430	56581
červenec	9430	66011
srpen	9430	75441
září	9430	84871
říjen	9430	94301
listopad	9430	103731
prosinec	9430	113162

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle dat z oficiálních stránek ČSÚ dosahovaly tržní ceny nemovitostí v roce 2015 v Olomouckém kraji následujících hodnot (Tabulka 3.2)

Tabulka 2.2 Průměrné ceny nemovitostí v ČR v závislosti na velikosti obcí (v Kč/m³) v roce 2015

Název kraje	Velikost obcí	Kupní cena
Olomoucký	do 1 999 obyv.	1 696
	2 000 - 9 999 obyv.	2 075
	10 000 - 49 999 obyv.	2 719
	50 000 obyv. a více	3 723
	Celkem Olomoucký	2 051
Celkem ČR		2 505

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ceny sledovaných druhů nemovitostí - 2015 až 2017. Český statistický úřad [online]. 31. prosince 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-uahytxd9pq>

Z tabulky je patrné, že průměrná cena metru krychlového na trhu s nemovitostmi v roce 2015 byla v celé České republice 2 505 Kč a v celém Olomouckém kraji 2 051 Kč. Ovšem pokud se průměrné ceny nemovitostí rozdělí podle rozmezí počtu obyvatel v obcích, jsou viditelné větší rozdíly v kupních cenách. Pro analyzovanou firmu je relevantní rozmezí od 10 000 do 49 999 obyvatel v obci, jelikož firma XY se nachází v obci s přibližně 20 000 obyvateli. Průměrná cena metru krychlového na trhu s nemovitostmi dosahovala u obcí s tímto počtem obyvatel 2 719 Kč. Nemovitost firmy XY má 2 625 metrů krychlových. Po vynásobení tržní ceny v roce 2015 s velikostí nemovitosti je zjištěna nová reprodukční cena (Tabulka 3.3)

Tabulka 2.3 Výše ceny před a po přecenění na tržní hodnotu 2015

	cena nemovitosti (Kč)
účetní hodnota při pořízení	3 394 850
hodnota po přecenění	7 137 375

Zdroj: Vlastní zpracování

Při určení nových kalkulačních odpisů je postupováno stejně, ale bude se vycházet z nové reprodukční ceny aktiva, která dosahuje hodnoty 7 137 375 Kč. Ta je opět vydělena počtem let, které byly při pořízení určeny jako životnost, tedy 30 a vznikne nový roční odpis ve výši 237 913 Kč.

V další fázi je zjištěn rozdíl mezi ročním odpisem před a po přecenění aktiva (Tabulka 3.4).

Tabulka 2.4 Rozdíl ročních odpisů

roční odpis před přeceněním (Kč)	roční odpis po přecenění (Kč)	Rozdíl (Kč)
113 162	237 913	124 751

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2015 vykazovala rodinná firma XY účetní zisk ve výši 547 321 Kč. Po zjištění nových kalkulačních odpisů se tento zisk sníží, jelikož odpisy vstupují do nákladů. Tím vzniká nový ekonomický zisk (Tabulka 3.5)

Tabulka 2.5 Srovnání účetního a ekonomického zisku

účetní zisk v roce 2015	ekonomický zisk v roce 2015
547 321	422 570

Zdroj: Vlastní zpracování

Po všech výpočtech je možno zhodnotit, že firma XY po započítání nových kalkulačních odpisů stále vykazuje dostatečný zisk.

Do ekonomického zisku by měly být započítány ještě mzdy rodinných příslušníků pracujících v rodinné firmě XY. Část mzdy, kterou by měla firma v účetnictví zanášet do nákladů, byla vypočítána jako třetina průměrné mzdy v Olomouckém kraji v roce 2015 a dosahuje hodnoty 7 428 Kč.⁶³ V analyzované firmě pracují dva rodinní příslušníci, pro které firma musí generovat v rámci zisku mzdu, která v součtu finančně zajistí rodinu. Nová hodnota ekonomického zisku je uvedena v tabulce (Tabulka 3.6).

Tabulka 2.6 Hodnota ekonomického zisku po zohlednění mzdy pro majitele v roce 2015

ekonomický zisk po zohlednění kalk. odpisů	výše mzdy (třetina průměrné mzdy)	mzda pro oba členy rodiny za rok	nová hodnota ekonomického zisku
422 570 Kč	7 428 Kč	178 272 Kč	244 298 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

⁶³ Srov. Kraje v ČR [online]. 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/kraje_pocet_obyvatele_hruba_mzda_nezamestnanost.php

Po započítání mzdy se výše zisku snížila o téměř polovinu, tedy přesněji o celých 178 272 Kč. Pro reálnější pohled na výkonnost firmy je započítání mzdových nákladů na rodinné příslušníky nezbytné.

V další části této kapitoly bude srovnána výnosnost aktiva pomocí poměrového ukazatele ROA. Nejprve podle účetního zisku a účetní hodnoty aktiva a poté podle nově získaných hodnot ekonomického zisku a reprodukční ceny aktiva. Pro správný výpočet podle účetních hodnot je nejdříve potřeba zjistit hodnotu aktiva v roce 2015. Tu získáme po odečtení účetních odpisů za uplynulé roky od pořizovací ceny (Tabulka 3.7).

Tabulka 2.7 Účetní odpisy od roku pořízení do roku 2015

rok	hodnota aktiva (brutto)	odpis	konečná hodnota (netto)
1996	3 394 850 Kč	113 162 Kč	3 281 688 Kč
1997	3 281 688 Kč	113 162 Kč	3 168 527 Kč
1998	3 168 527 Kč	113 162 Kč	3 055 365 Kč
1999	3 055 365 Kč	113 162 Kč	2 942 203 Kč
2000	2 942 203 Kč	113 162 Kč	2 829 042 Kč
2001	2 829 042 Kč	113 162 Kč	2 715 880 Kč
2002	2 715 880 Kč	113 162 Kč	2 602 718 Kč
2003	2 602 718 Kč	113 162 Kč	2 489 557 Kč
2004	2 489 557 Kč	113 162 Kč	2 376 395 Kč
2005	2 376 395 Kč	113 162 Kč	2 263 233 Kč
2006	2 263 233 Kč	113 162 Kč	2 150 072 Kč
2007	2 150 072 Kč	113 162 Kč	2 036 910 Kč
2008	2 036 910 Kč	113 162 Kč	1 923 748 Kč
2009	1 923 748 Kč	113 162 Kč	1 810 587 Kč
2010	1 810 587 Kč	113 162 Kč	1 697 425 Kč
2011	1 697 425 Kč	113 162 Kč	1 584 263 Kč
2012	1 584 263 Kč	113 162 Kč	1 471 102 Kč
2013	1 471 102 Kč	113 162 Kč	1 357 940 Kč
2014	1 357 940 Kč	113 162 Kč	1 244 778 Kč
2015	1 244 778 Kč	113 162 Kč	1 131 617 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že hodnota aktiva ke konci roku 2015 podle účetních informací firmy XY byla 1 131 617 Kč. Účetní zisk v tomto roce dosahoval hodnoty 547 321 Kč. Po dosazení do vzorce na výpočet ROA vychází, že výnosnost aktiva je 48 %.

Výpočet hodnoty aktiva podle reprodukční ceny bude obdobný, ale pro rok 2015 bude dosažen nový kalkulační odpis (Tabulka 3.8).

Tabulka 2.8 Kalkulační odpis pro rok 2015

rok	hodnota aktiva (brutto)	odpis	konečná hodnota (netto)
2015	1 244 778 Kč	237 913 Kč	1 006 866 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečná hodnota aktiva na konci roku 2015 po zohlednění nového ročního odpisu nabývá hodnoty 1 006 866 Kč. Ekonomický zisk podle výpočtů z této práce dosahuje hodnoty 244 298 Kč. Po dosazení do vzorce na výpočet ROA vychází, že výnosnost aktiva by byla při použití odpisů z reprodukční ceny a ekonomického zisku pro rok 2015 pouhých 24 %.

Při srovnání obou hodnot ROA je jasné, že výnosnost dané nemovitosti by se při zohlednění tržní ceny aktiva v souvislosti s účetními odpisy a ekonomického zisku snížila o polovinu, a to o celých 24 %.

2.3.2 Výkonnost v roce 2016

V roce 2016 účtovala firma XY o odpisech stejně jako v předchozím roce (viz Tabulka 3.1), což znamená že výše ročního odpisu opět nabyla hodnoty 113 162 Kč.

Podle dat z oficiálních stránek ČSÚ dosahovaly tržní ceny nemovitostí v roce 2016 v Olomouckém kraji následujících hodnot (Tabulka 3.9)

Tabulka 2.9 Průměrné ceny nemovitostí v ČR v závislosti na velikosti obcí (v Kč/m³) v roce 2016

Název kraje	Velikost obcí	Kupní cena
Olomoucký	do 1 999 obyv.	1 680
	2 000 - 9 999 obyv.	1 780
	10 000 - 49 999 obyv.	2 751
	50 000 obyv. a více	3 813
	Celkem Olomoucký	1 980
Celkem ČR	2 485	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ceny sledovaných druhů nemovitostí - 2015 až 2017. Český statistický úřad [online]. 31. prosince 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-uahytxd9pq>

Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2016 průměrná cena na metr krychlový na trhu s nemovitostmi v České republice klesla na 2 485 Kč a v Olomouckém kraji také klesla, a to na 1 980 Kč. Ovšem při rozčlenění nemovitostí podle obcí s určitým počtem obyvatel cena vzrostla a to o 32 Kč na metr krychlový. Což odpovídá růstové tendenci cen na trhu s nemovitostmi, která existuje již mnoho let. Proto musí být vypočítána nová reprodukční cena (Tabulka 3.10), a to opět vynásobením velikosti nemovitosti s průměrnou cenou zjištěnou v tabulce (Tabulka 3.9).

Tabulka 2.10 Výše ceny před a po přecenění na tržní hodnotu 2016

	cena nemovitosti (Kč)
účetní hodnota při pořízení	3 394 850
hodnota po přecenění	7 221 375

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je třeba určit novou výši kalkulačních odpisů pro rok 2016. Ty budou vypočítány z reprodukční ceny nemovitosti, která dosahuje hodnoty 7 221 375 Kč. Tato hodnota je vydělena počtem let, který byl, jak již bylo zmíněno, určen jako doba životnosti aktiva. Po vydělení je získán nový roční odpis s hodnotou 240 713 Kč.

Při komparaci účetního a kalkulačního ročního odpisu pro rok 2016 je zjištěn rozdíl, který je důležitou součástí dalšího výpočtu (Tabulka 3.11).

Tabulka 2.11 Rozdíl ročních odpisů pro rok 2016

roční odpis před přeceněním (Kč)	roční odpis po přecenění (Kč)	Rozdíl (Kč)
113 162	240 713	127 551

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2016 vykazovala rodinná firma XY účetní zisk ve výši 440 371 Kč. Jak je zřejmé, v tomto roce nedosahovala tak velkého zisku, jako v předchozím roce. Důvodem byla menší vytiženost ubytovacího zařízení. Nové kalkulační odpisy vstupují opět do nákladů, a proto bude zisk nižší než jeho účetní hodnota. Tím vzniká hodnota ekonomického zisku pro rok 2016 (Tabulka 3.12).

Tabulka 2.12 Srovnání účetního a ekonomického zisku pro rok 2016

účetní zisk v roce 2016	ekonomický zisk v roce 2016
440 371	312 820

Zdroj: Vlastní zpracování

Do ekonomického zisku by měly být opět započítány mzdy rodinných příslušníků pracujících v rodinné firmě XY. Část mzdy, kterou by měla firma v účetnictví zanášet do nákladů, byla vypočítána jako třetina průměrné mzdy v Olomouckém kraji v roce 2016 a dosahuje hodnoty 7 634 Kč.⁶⁴ Pro oba rodinné příslušníky zaměstnané ve firmě XY musí být tedy v zisku započteny nové mzdové náklady. Nová hodnota ekonomického zisku je uvedena v tabulce (Tabulka 3.13).

Tabulka 2.13 Hodnota ekonomického zisku po zohlednění mzdy pro majitele v roce 2016

ekonomický zisk po zohlednění kalk. odpisů	výše mzdy (třetina průměrné mzdy)	mzda pro oba členy rodiny za rok	nová hodnota ekonomického zisku
312 820 Kč	7 634 Kč	183 208 Kč	129 612 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Po započítání mzdy se výše zisku snížila o více než polovinu, a to o celých 183 208 Kč. Pro reálnější pohled na výkonnost firmy je započítání mzdových nákladů na majitele nezbytné. V tomto roce se ukazuje markantní rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem.

V dalším kroku bude opět srovnána výnosnost aktiva pomocí poměrového ukazatele ROA. Nejprve podle účetního zisku a účetní hodnoty aktiva z roku 2016 a poté podle nově získaných hodnot ekonomického zisku a reprodukční ceny aktiva pro tentýž rok. Pro výpočet hodnoty aktiva na konci roku 2016 použijeme účetní odpisy, a to včetně roku 2015. Kalkulační odpisy pro rok 2015 tedy zahrnuty nebudou. Díky tomu nebudou zkresleny náklady minulých let, kdy bylo použito jiné odpisování, tedy z pořizovací ceny. V Tabulce 3.7 je uvedena hodnota aktiva na konci roku 2015, bude tedy nutno vzít v potaz pouze účetní odpisy roku 2016 (Tabulka 3.14).

⁶⁴ Srov. Kraje v ČR [online]. 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/kraje_pocet_obyvatele_hruba_mzda_nezamestnanost.php

Tabulka 2.14 Účetní odpisy aktiva v roce 2016

rok	hodnota aktiva (brutto)	odpis	konečná hodnota (netto)
2016	1 131 617 Kč	113 162 Kč	1 018 455 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že hodnota aktiva ke konci roku 2016 podle účetních informací firmy XY byla 1 018 455 Kč. Účetní zisk v tomto roce dosahoval hodnoty 440 371 Kč. Po dosazení do vzorce na výpočet ROA vychází, že výnosnost aktiva je 43 %. Hodnota je nižší než v předchozím roce především proto, že firma XY dosáhla v tomto roce menšího zisku.

Výpočet hodnoty aktiva podle reprodukční ceny bude obdobný, ale pro rok 2016 bude dosažen nový kalkulační odpis (Tabulka 3.15).

Tabulka 2.15 Kalkulační odpis pro rok 2016

rok	hodnota aktiva (brutto)	kalkulační odpis	konečná hodnota (netto)
2016	1 131 617 Kč	240 731 Kč	890 904 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečná hodnota aktiva na konci roku 2016 po zohlednění kalkulačního odpisu nabývá hodnoty 890 904 Kč. Ekonomický zisk podle výpočtů z této práce dosahuje pro tento rok hodnoty 129 612 Kč. Po dosazení do vzorce na výpočet ROA vychází, že výnosnost aktiva by při tomto odpisování byla pouhých 15 %.

Při srovnání obou hodnot ROA je jasné, že výnosnost dané nemovitosti by se při zohlednění tržní ceny aktiva v souvislosti s účetními odpisy a ekonomickým ziskem snížila o 29 %. Tudíž lze konstatovat, že poměrový ukazatel využívající hodnoty z účetnictví je velice zkreslený.

2.3.3 Výkonnost v roce 2017

V roce 2017 účtovala firma XY o odpisech opět stejným způsobem jako v předchozích letech (viz Tabulka 3.1), což znamená že výše ročního odpisu opět nabyla hodnoty 113 162 Kč.

Podle dat z oficiálních stránek ČSÚ dosahovaly tržní ceny nemovitostí v roce 2017 v Olomouckém kraji následujících hodnot (Tabulka 3.16)

Tabulka 2.16 Průměrné ceny nemovitostí v ČR v závislosti na velikosti obcí (v Kč/m³) v roce 2017

Název kraje	Velikost obcí	Kupní cena
Olomoucký	do 1 999 obyv.	1 805
	2 000 - 9 999 obyv.	2 140
	10 000 - 49 999 obyv.	2 898
	50 000 obyv. a více	4 092
Celkem Olomoucký		2 042
Celkem ČR		2 487

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ceny sledovaných druhů nemovitostí - 2015 až 2017. Český statistický úřad [online]. 31. prosince 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-uahtxd9pq>

Z tabulky je patrné, že v roce 2017 průměrná cena na metr krychlový na trhu s nemovitostmi v České republice tentokrát nepatrně stoupla na 2 487 Kč a v Olomouckém kraji razantně stoupla, a to na 2 042 Kč. Při rozdělení nemovitostí podle obcí s určitým počtem obyvatel cena v porovnání s rokem 2015 vzrostla, a to o celých 179 Kč a s rokem 2016 o 147 Kč na metr krychlový. Lze tedy pozorovat až pětkrát větší nárůst cen na trhu s nemovitostmi v této oblasti, než tomu bylo v předchozím roce. Dalším krokem je tedy opět výpočet nové reprodukční ceny nemovitosti vynásobením velikosti nemovitosti firmy XY s průměrnou cenou nemovitostí pro tento rok (Tabulka 3.17)

Tabulka 2.17 Výše ceny před a po přecenění na tržní hodnotu 2017

	cena nemovitosti (Kč)
účetní hodnota při pořízení	3 394 850
hodnota po přecenění	7 607 250

Zdroj: Vlastní zpracování

Znova je určena nová výše kalkulačních odpisů pro rok 2017. Budou vypočítány z reprodukční ceny nemovitosti, která dosahuje hodnoty 7 607 250 Kč. Tato nová cena je vydělena dobou životnosti aktiva, která je určena délkou 30 let. Po vydělení je získán nový roční odpis s hodnotou 253 575 Kč.

Srovnáním hodnotou účetního a kalkulačního odpisu pro rok 2017 je získán rozdíl, který bude odečten od účetního zisku (Tabulka 3.18).

Tabulka 2.18 Rozdíl ročních odpisů pro rok 2017

roční odpis před přeceněním (Kč)	roční odpis po přecenění (Kč)	Rozdíl (Kč)
113 162	253 575	140 413

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2017 vykazovala rodinná firma XY účetní zisk ve výši 598 153 Kč. Jeho hodnota je nejvyšší z analyzovaných let. Nové kalkulační odpisy sníží hodnotu účetního zisku právě o rozdíl zjištěný v Tabulce 3.16. Tím vzniká hodnota ekonomického zisku pro rok 2017 (Tabulka 3.19).

Tabulka 2.19 Srovnání účetního a ekonomického zisku pro rok 2017

účetní zisk v roce 2017	ekonomický zisk v roce 2017
598 153	457 740

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím kroku budou opět do ekonomického zisku započítány mzdy rodinných příslušníků pracujících v rodinné firmě XY. Část mzdy, kterou by měla firma v účetnictví zanášet do nákladů, byla vypočítána jako třetina průměrné mzdy v Olomouckém kraji v roce 2017 a dosahuje hodnoty 8 222 Kč.⁶⁵ Pro oba rodinné příslušníky zaměstnané ve firmě XY musí být tedy v zisku započteny přepočítané mzdové náklady. Nová hodnota ekonomického zisku je uvedena v tabulce (Tabulka 3.20).

Tabulka 2.20 Hodnota ekonomického zisku po zohlednění mzdy pro majitele v roce 2017

ekonomický zisk po zohlednění kalk. odpisů	výše mzdy (třetina průměrné mzdy)	mzda pro oba členy rodiny za rok	nová hodnota ekonomického zisku
457 740 Kč	8 222 Kč	197 328 Kč	260 412 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Po započítání mzdy se výše zisku snížila přibližně o polovinu, a to o celých 197 328 Kč. Pro reálnější pohled na výkonnost firmy je započítání mzdových nákladů na majitele nezbytné.

⁶⁵ Srov. Kraje v ČR [online]. 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/kraje_pocet_obyvatele_hruba_mzda_nezamestnanost.php

V posledním kroku této analýzy bude opět srovnána výnosnost aktiva pomocí poměrového ukazatele ROA. Nejprve podle účetního zisku a účetní hodnoty aktiva z roku 2017 a poté podle nově získaných hodnot ekonomického zisku a reprodukční ceny aktiva pro tentýž rok. Pro výpočet hodnoty aktiva na konci roku 2017 použijeme účetní odpisy, a to včetně roku 2015 a 2016. Kalkulační odpisy pro rok 2015 a 2016 tedy zahrnuty nebudou. Tento postup nezkruslí náklady, které tvořilo „chybné“ odpisování minulých let. V Tabulce 3.14 je uvedena hodnota aktiva na konci roku 2016, bude tedy nutno vzít v potaz pouze účetní odpisy roku 2017 (Tabulka 3.21).

Tabulka 2.21 Účetní odpisy aktiva v roce 2017

rok	hodnota aktiva (brutto)	odpis	konečná hodnota (netto)
2017	1 018 455 Kč	113 162 Kč	905 293 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je evidentní, že hodnota aktiva ke konci roku 2017 podle účetních informací firmy XY byla 905 293 Kč. Účetní zisk v tomto roce dosahoval hodnoty 598 153 Kč. Zisk opět stoupl, a to na vyšší hodnotu než v roce 2015. V tomto roce se firmě dařilo. Po dosazení do vzorce na výpočet ROA vychází, že výnosnost aktiva je 66 %. Hodnota je markantně vyšší než v předchozích letech především proto, že firma XY dosáhla v tomto roce vyššího zisku a také proto, že hodnota aktiva klesla.

Výpočet hodnoty aktiva podle reprodukční ceny bude obdobný, ale pro rok 2017 bude dosazen nový kalkulační odpis (Tabulka 3.22).

Tabulka 2.22 Kalkulační odpis pro rok 2017

rok	hodnota aktiva (brutto)	kalkulační odpis	konečná hodnota (netto)
2017	1 018 455 Kč	253 575 Kč	764 880 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečná hodnota aktiva na konci roku 2017 po zohlednění kalkulačního odpisu nabývá hodnoty 764 880 Kč. Ekonomický zisk podle výpočtů z této práce dosahuje pro tento rok hodnoty 260 412 Kč. Po dosazení do vzorce na výpočet ROA vychází, že výnosnost aktiva by při tomto odpisování byla 34 %.

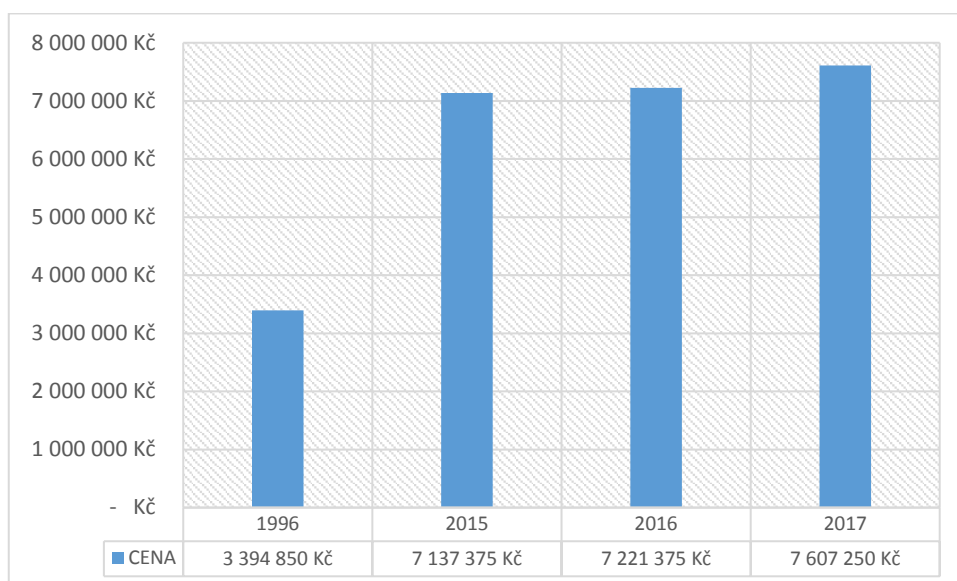
Při srovnání obou hodnot ROA je jasné, že výnosnost dané nemovitosti by se při zohlednění tržní ceny aktiva v souvislosti s účetními odpisy snížila o celých 32 %. Při srovnání s výnosností aktiva z předcházejících let, jde o nejvyšší hodnotu, a to při srovnání s ROA z prvního roku této analýzy při použití kalkulačního odpisu a ekonomického zisku o pouhých 10 % a s ROA z druhého roku této analýzy se zohledněním stejných aspektů o 19 %.

2.4 Shrnutí a doporučení

Při měření výkonnosti firmy XY bylo využito tzv. manažerského pohledu na náklady podniku, a to konkrétně na odpisy aktiv. Tento pohled se snaží zachytit výši odpisů co možná nejreálněji, aby se kumulací těchto odpisů nejen vyjadřovalo skutečné opotřebení majetku, ale aby byly také generovány dostatečné zdroje na reprodukci daného aktiva při současných cenách. Tím jsou myšleny opravy, údržba nebo technické zhodnocení majetku. Základní otázkou bylo, zda firma XY při nové kalkulační výši odpisů vygeneruje dostatečný zisk pro svou dlouhodobou udržitelnost.

Prvním krokem bylo zjištění tzv. reprodukční ceny nemovitosti, podle cen nemovitostí na trhu v daných letech. Pro určení správné ceny byla použita data z oficiálních stránek ČSÚ, která podávala informace o cenách v Olomouckém kraji v obcích s podobným počtem obyvatel, jako v obci, kde se nachází firma XY. Cena nemovitosti byla při pořízení ve výši 3 394 850 Kč. Při této analýze bylo určeno, že nové reprodukční ceny by dosahovaly v roce 2015 hodnoty 7 137 375 Kč, v roce 2016 hodnoty 7 221 375 Kč a v roce 2017 hodnoty 7 607 250 Kč. Je zřejmé, že hodnota nemovitosti se od roku pořízení (1996) téměř dvojnásobně zvýšila (viz Graf 3.1).

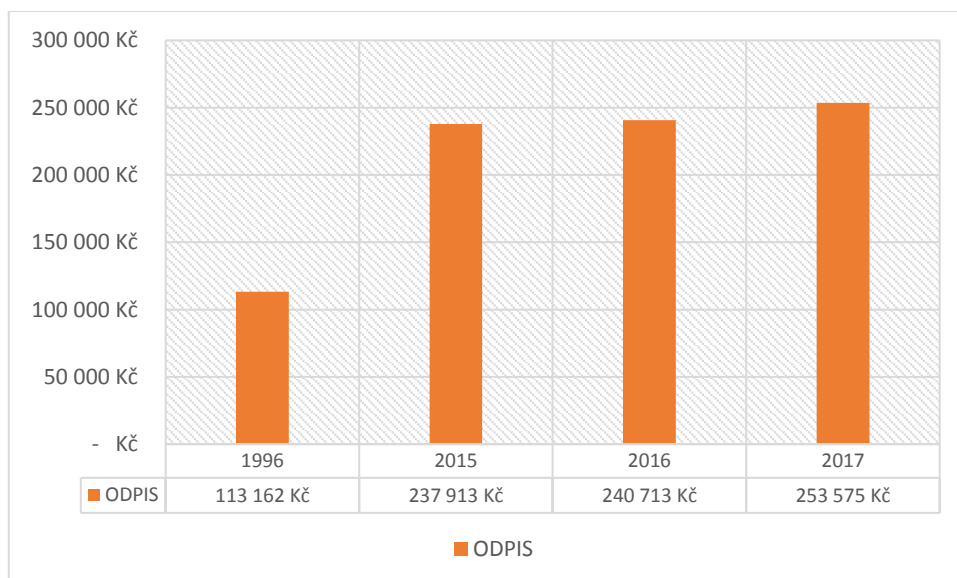
Graf 2.1 Ocenění nemovitosti v roce pořízení a v analyzovaných letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z toho jasně vyplývá, že účetní odpisy by měly být nastaveny jinak, tedy s vyšší hodnotou. Nové kalkulační odpisy byly vypočítány lineární (rovnoměrnou) metodou, která je využívána i v účetnictví modelové firmy XY. Roční výše odpisů, o kterých firma účtuje do nákladů, je 113 162 Kč. Jejich nová kalkulační výše určena v této práci dosahuje v roce 2015 hodnoty 237 913 Kč, v roce 2016 hodnoty 240 713 Kč a v roce 2017 hodnoty 253 575 Kč. Z uvedených hodnot je jasné, že i výše odpisů by se měla dvojnásobně zvýšit (viz Graf 3.2).

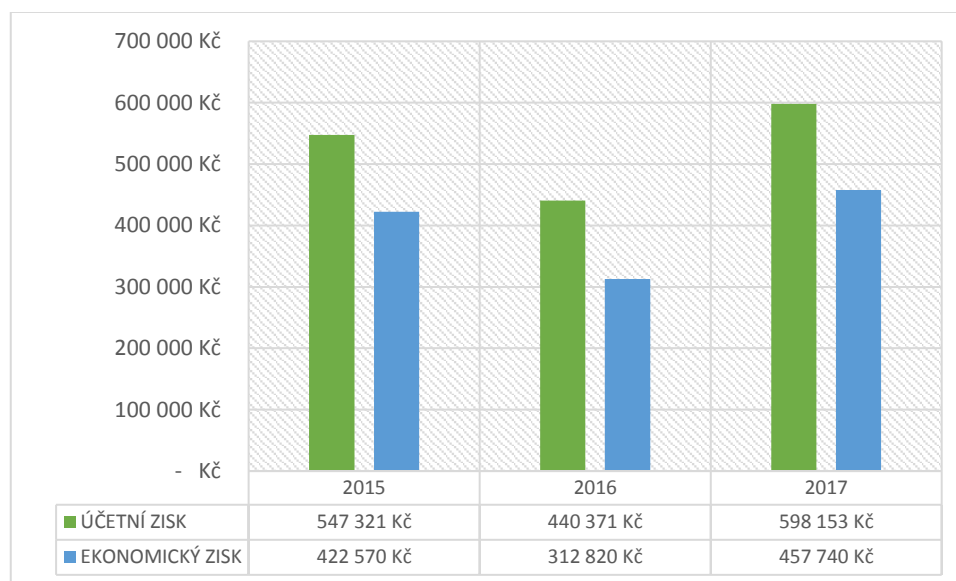
Graf 2.2 Odpisy nemovitosti v roce pořízení a jejich kalkulační výše v analyzovaných letech



Zdroj: Vlastní zpracování

V další fázi této analýzy bylo potřeba určit výši zisku, při započtení nové kalkulační výše odpisů pro daný rok. Výsledná hodnota se nazývá tzv. ekonomický zisk, který zahrnuje i alternativní náklady, v první kroku ony kalkulační odpisy. V každém analyzovaném roce byl ekonomický zisk podstatně nižší než ten účetní, ale stále dostatečně vysoký, na dlouhodobou udržitelnost rodinné firmy XY, což je u rodinných firem primární, vzhledem k jejich samotné podstatě, která byla popsána v teoretické části této práce. V následujícím grafu jsou zobrazeny výše účetního a ekonomického zisku v analyzovaných letech (Graf 3.3).

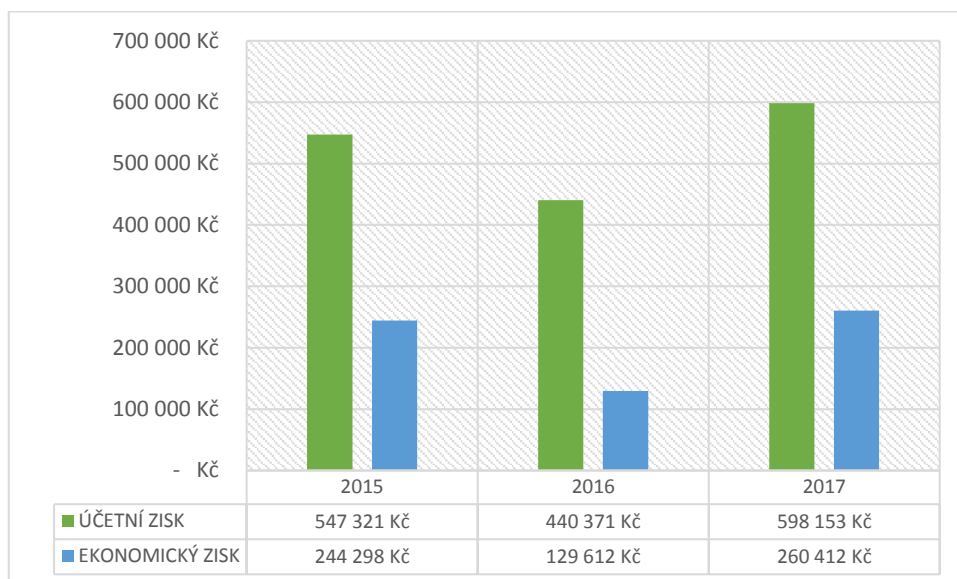
Graf 2.3 Komparace hodnot účetního a ekonomického zisku při zohlednění kalkulačních odpisů v analyzovaných letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomický zisk musel být také snížen o mzdové náklady. Tato firma má také za úkol uživit rodinu, takže je důležité vzít v potaz fakt, že musí v rámci zisku generovat také finanční prostředky na živobytí rodiny. Tato rodina se skládá ze dvou dospělých a dvou dětí. Lze tedy počítat, že od zisku by měla být odečtena mzda pro oba členy rodiny, kteří jsou majiteli a zároveň zaměstnanci své vlastní firmy. Hodnoty ekonomického zisku po zohlednění mzdy majitelů je zobrazena v následujícím grafu (Graf 3.4).

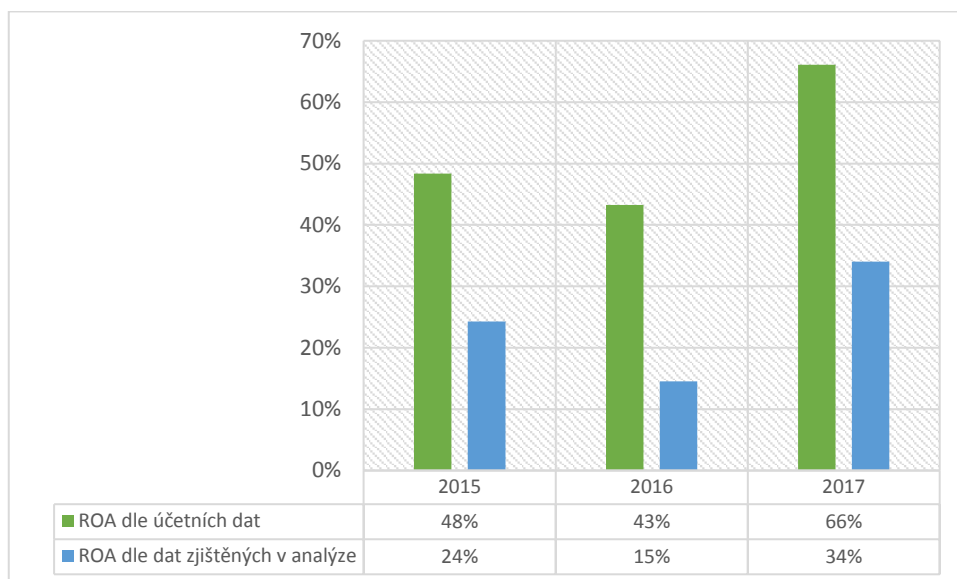
Graf 2.4 Komparace hodnot účetního a ekonomického zisku při zohlednění mzdových nákladů v analyzovaných letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Nedílnou součástí této analýzy bylo také zhodnocení výkonnosti firmy XY na základě poměrového ukazatele rentability (výnosnosti). Ten, jak už bylo zmíněno, se hojně využívá v praxi při měření výkonnosti především manažery, pro které je tento údaj přínosný. V každém roce byla změřena výnosnost nemovitosti jak z účetních informací firmy XY, tak z nových hodnot vygenerovaných pomocí předešlých částí této analýzy. Výnosnost nemovitosti vypočítaná z účetních dat byla vždy poměrně vysoká, avšak po použití nově zjištěných hodnot byla vždy nižší v řádkách několika desítek procent. Výsledky této části analýzy jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 2.5 Komparace hodnot ukazatele ROA z účetních dat a dat zjištěných v této analýze



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato skutečnost je stejně jako u výše zisku zapříčiněna zkreslenou výší odpisů využívaných v účetnictví této firmy a nezahrnutím mzdových nákladů na majitele rodinné firmy. Aby byla firma XY schopna udržovat, popřípadě zcela reprodukovat, svou nemovitost, měla by pozměnit výši svých účetních odpisů. Zisk se tím pádem bude jevit nižší, ale část připadající na onu reprodukci aktiva nebude odebrána majiteli nebo rozdělena mezi vícero majitelů. Bude kumulována a její výše bude dostatečná při zajišťování zdrojů na reprodukci v současných cenách.

Co se týče dlouhodobé udržitelnosti této firmy, zjištěné výsledky analýzy nasvědčují tomu, že „přežije“ nynější generaci majitelů a bude se dále rozvíjet pod vedením druhé generace. Každopádně by bylo vhodné navýšit ceny ubytovacích služeb, aby byla vynahrazena markantně snížená hodnota zisku vyššími náklady v podobě nových kalkulačních odpisů a mzdových nákladů na rodinné příslušníky pracující ve firmě XY.

Závěr

V této práci jsem se zaměřila na rodinné podnikání a jeho výkonnost. Zvolila jsem si modelovou rodinnou firmu XY, kterou jsem se rozhodla zanalyzovat manažerským způsobem. Nejdříve jsem pomocí rešerše odborné literatury nastínila teoretická východiska, která byla základem pro danou analýzu. Pro praktickou část jsem vybrala nejaktuálnější dostupná data, která jsem získala v účetních výkazech firmy, tedy z let 2015, 2016 a 2017. Nejdříve jsem firmu zhodnotila běžnými účetními metodami. V tomto konkrétním případě byly výsledky velice kladné. Firma v každém z analyzovaných let vygenerovala dostatečný zisk a výnosnost nemovitosti, ve které se firma nachází, vycházela v rozmezí mezi 40 a 70 %. Výsledky této části analýzy jsou určeny mimo jiné i pro majitele firmy. Ty ovšem neberou v potaz určité náklady, které by zvýšily vypovídací hodnotu výsledků. Proto jsem následující operace analýzy provedla tzv. pod manažerskou optikou, která podává reálnější obraz o výkonnosti firmy. Od roku pořízení již zmíněné nemovitosti, se ceny na daném trhu minimálně zdvojnásobily, a proto jsem přecenila danou nemovitost na její reprodukční hodnotu podle výše cen nemovitostí na trhu v ČR v Olomouckém kraji v obcích o stejné velikosti jako obec, ve které se nachází firma XY. Další položkou, se kterou běžné účetnictví v rodinných firmách nepočítá, je mzda, která přísluší rodinným příslušníkům. Ti jsou zároveň majiteli, manažery, a tudíž i zaměstnanci. Pohled těchto firem na svou vlastní výkonnost bývá dosti omezen. Proto má dle mého názoru tato analýza význam. Měla by ovlivnit, jak se bude vedení ve firmě XY dále rozhodovat, nebo by alespoň na výsledky získané v této bakalářské práci měla reagovat. Cílem této práce bylo především zjistit, jeli tato firma dlouhodobě udržitelná a pokud je její budoucí vývoj ohrožen, jaká opatření by měla podniknout. Dle závěrečné syntézy výsledků analýzy je firma schopna přežít převzetí následující generací, ale s rostoucí tendencí všech cen by bylo vhodné zvýšit ceny služeb. Zisk se totiž po zohlednění daných nákladů několikanásobně snížil stejně jako výnosnost nemovitosti. S mírou zkušeností majitelů nebude problém nastavit ceny na takovou úroveň, která je pro podnikovou klientelu únosná. Kolik rodinných firem má ovšem předpoklady tento přechod do rukou mladých generací přežít? Pohlížejí tyto firmy na svou výkonnost manažerským způsobem? A pokud ano, mají vůbec mladé generace o převzetí zájem?

Použitá literatura

- 1) ALLOUCHE, J. a kol. The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan. *Family Business Review*. 2008, **21**(4), 315-329.
- 2) ASTRACHAN, J.H., S.B. KLEIN a K.X. SMIRNYOS. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*. 2002, **15**(1), 45-58.
- 3) BÁČOVÁ, Petra. Růst cen nemovitostí zrychluje. *Český statistický úřad* [online]. 27.července 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/rust-cen-nemovitosti-zrychluje>
- 4) CARLOCK, R. a J. WARD. *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan UK, 2001. ISBN 978-0-230-50875-0.
- 5) Ceny sledovaných druhů nemovitostí - 2015 až 2017. *Český statistický úřad* [online]. 31. prosince 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-uahtxd9pq>
- 6) DAVIS, P.S. a P.D. HARVESTON. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*. 1999, **12**(4), 311-323.
- 7) DE MASSIS, Alfredo. *Family business studies: an annotated bibliography*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, [2012]. ISBN 9781781002988.
- 8) EDLESTON, K.A., F.W. KELLERMANN a R. SARATHY. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management studies*. 2008, **45**(1), 26-50.
- 9) Evropská komise. *Overview of family-business-relevant issues : research, networks, policy measures and existing studies : final report of the Expert Group* [online]. 2009 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.econbiz.de/Record/overview-of-family-business-relevant-issues-research-networks-policy-measures-and-existing-studies-final-report-of-the-expert-group/10009641021>
- 10) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- 11) FLETCHER, Denise E. *Understanding the small family business*. New York: Routledge, 2002. ISBN 0415250536.

- 12) Gersick, K., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- 13) GOMÉZ-MEJÍA, L.R. a kol. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*. 2007, **52**(1), 106-137.
- 14) GREENWALD, M. a kol. *Major findings of the Mass Mutual family business survey*. Springfield, MA: Massachusetts Mutual Life Insurance Company, 1993.
- 15) HECK, R.K. a K. STAFFORD. Family Business Gathering 2001: Destroying Myths and Creating Value in Family Business. *Steston University Press*. 2001, , 9-17.
- 16) HECK, R.K., E.S. TRENT a K.X. SMIRNYOS. The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*. 1999, **12**(3), 210.
- 17) HORZINKOVÁ, Eva. *Živnostenský zákon*. 15. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Praktický komentář. ISBN 978-80-7598-090-8.
- 18) How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. *Cambridge family enterprise group*[online]. Cambridge Family Enterprise Press, 2018 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/
- 19) CHRISMAN, J.J., J.H CHUA a P. SHARMA. Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practise*. 2005, **29**(5), 555-576.
- 20) INGRAM, A.E. a kol. Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practise*. 2014, **40**(1), 161-176.
- 21) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy & Leadership* [online]. MCB UP, 1996, **24**(5), 18-24 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb054566>
- 22) *Kraje v ČR* [online]. 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://eprehledy.cz/kraje_pocet_obyvatele_hruba_mzda_nezamestnanost.php
- 23) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- 24) MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8.
- 25) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- 26) MINTZBERG, H. a J.A. WATERS. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, **47**(2), 257-272.

- 27) MOORES, K. a J. MULA. The salience of market, bureaucratic and clan controls in the management of family firm transitions. *Family Business Review*. 2000, **13**(2), 91-106.
- 28) Nařízení vlády č.469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností
- 29) NĚMEČEK, Petr. HB Index: Ceny bytů v hlavním městě narostly za poslední léta o více než 40 %, v Brně již překonaly hranici 50 %. *Hypoteční banka* [online]. 7.února 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/hb-index/ceny-bytu-v-hlavnim-meste-narostly-za-po1/>
- 30) NENADÁL, J. *PŘÍSPĚVEK K MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI* [online]. 2001 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>
- 31) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 32) POST, J. E. The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*. 1993, **6**(2), 131-148.
- 33) RYLKOVÁ, Žaneta. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. ISBN 978-80-7510-172-3.
- 34) SALVATO, C. Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*. 2004, **7**(3), 68-76.
- 35) SCHULZE, W.S. a kol. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*. 2003, **18**(4), 473-490.
- 36) SKALA, Josef. Rentabilita aktiv (ROA) – ukazatel výkonnosti malých a středních podniků (MSP). *Ústav práva a právní vědy* [online]. 31. prosince 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/rentabilita-aktiv-roa-ukazatel-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/>
- 37) SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- 38) SYNEK, M. *Nová ekonomika, nové ukazatele* [online]. 2008/2, , 1-20 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/26>
- 39) ŠKODÁKOVÁ, P. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů*. Zlín, 2009. Disertační práce. UTB.

- 40) ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- 41) TAGIURI, R. a J. DAVIS. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 1996, **9**(2), 199-208.
- 42) VILLALONGA, B. a R. AMIT. How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial economics*. 2006, **80**(2), 385-417.
- 43) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4, s. 35
- 44) Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Model tří kruhů.....	12
Obrázek 2.2 Životní cyklus rodinné firmy.....	16
Obrázek 3.1 HB INDEX 4Q 2018 – Bytové jednotky	25
Obrázek 3.2 HB INDEX 4Q 2018 – Rodinné domy	26
Obrázek 3.3 HB INDEX 4Q 2018 – Pozemky	26

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře	11
Tabulka 3.1 Měsíční odpisy dané nemovitosti	29
Tabulka 3.2 Průměrné ceny nemovitostí v ČR v závislosti na velikosti obcí (v Kč/m ³) v roce 2015	30
Tabulka 3.3 Výše ceny před a po přecenění na tržní hodnotu 2015	30
Tabulka 3.4 Rozdíl ročních odpisů	31
Tabulka 3.5 Srovnání účetního a ekonomického zisku	31
Tabulka 3.6 Hodnota ekonomického zisku po zohlednění mzdy pro majitele v roce 2015	31
Tabulka 3.7 Účetní odpisy od roku pořízení do roku 2015	33
Tabulka 3.8 Kalkulační odpis pro rok 2015	34
Tabulka 3.9 Průměrné ceny nemovitostí v ČR v závislosti na velikosti obcí (v Kč/m ³) v roce 2016	34
Tabulka 3.10 Výše ceny před a po přecenění na tržní hodnotu 2016	35
Tabulka 3.11 Rozdíl ročních odpisů pro rok 2016	35
Tabulka 3.12 Srovnání účetního a ekonomického zisku pro rok 2016	36
Tabulka 3.13 Hodnota ekonomického zisku po zohlednění mzdy pro majitele v roce 2016	36
Tabulka 3.14 Účetní odpisy aktiva v roce 2016	37
Tabulka 3.15 Kalkulační odpis pro rok 2016	37
Tabulka 3.16 Průměrné ceny nemovitostí v ČR v závislosti na velikosti obcí (v Kč/m ³) v roce 2017	38
Tabulka 3.17 Výše ceny před a po přecenění na tržní hodnotu 2017	38
Tabulka 3.18 Rozdíl ročních odpisů pro rok 2017	39
Tabulka 3.19 Srovnání účetního a ekonomického zisku pro rok 2017	39
Tabulka 3.20 Hodnota ekonomického zisku po zohlednění mzdy pro majitele v roce 2017	39
Tabulka 3.21 Účetní odpisy aktiva v roce 2017	40
Tabulka 3.22 Kalkulační odpis pro rok 2017	40

Seznam grafů

Graf 3.1 Ocenění nemovitosti v roce pořízení a v analyzovaných letech.....	42
Graf 3.2 Odpisy nemovitosti v roce pořízení a jejich kalkulační výše v analyzovaných letech	42
Graf 3.3 Komparace hodnot účetního a ekonomického zisku při zohlednění kalkulačních odpisů v analyzovaných letech.....	43
Graf 3.4 Komparace hodnot účetního a ekonomického zisku při zohlednění mzdových nákladů v analyzovaných letech.....	44
Graf 3.5 Komparace hodnot ukazatele ROA z účetních dat a dat zjištěných v této analýze....	45

ANOTACE

Bibliografický údaj: Vlasáková, Karla. *Manažerský pohled na výkonnost rodinné firmy*. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Michal Menšík, Ph.D.

Název práce: Manažerský pohled na výkonnost rodinné firmy

Autor: Karla Vlasáková

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: Ing. Michal Menšík, Ph.D.

Abstrakt: Modelová rodinná firma XY je ubytovací zařízení, které vykazuje účetní zisk. Problémem je, že firma nepohlíží na zisk manažerským způsobem, což víceméně znamená, že se nepočítá s oportunitními náklady nebo dlouhodobou reprodukcí aktiv. Cílem této práce je zanalyzovat firmu, přecenit aktiva na jejich aktuální hodnotu a zhodnotit ekonomický zisk z pohledu dlouhodobé udržitelnosti. Použita bude rešerše odborné literatury z oblasti rodinného podnikání a výkonnosti firem, analýza účetních výkazů, deskripce získaných informací, komparace účetního a manažerského pohledu, nakonec syntéza výsledků analýzy (vyhodnocení) a následné doporučení pro firmu do budoucna. Analyzovány budou firemní dokumenty a jako doplňující zdroj poslouží data Českého statistického úřadu. Touto analýzou bude zjištěno, zdali je firma udržitelná v dlouhodobém horizontu.

Klíčová slova: rodinné podnikání, výkonnost, ekonomický zisk, oportunitní náklady

Title: Managerial View of the Performance of a Family Business

Author: Karla Vlasáková

Department: Department of Business Economics

Supervisor: Ing. Michal Menšík, Ph.D.

Abstract: Model family company XY is an accommodation facility that shows accounting

profit. The problem is that the company does not look at the profit in a managerial manner, which more or less means that it does not include opportunistic costs or long-term asset reproduction. The aim of this bachelor thesis is to analyze the company, overestimate the assets to their current value and evaluate the economic profit from the perspective of long-term sustainability. Research of a literature from the area of family business and company performance, analysis of financial statements, description of acquired information, comparison of accounting and managerial view, finally synthesis of analysis results (evaluation) and subsequent recommendations for the company in the future will be used. Company's documents will be analyzed and the Czech Statistical Office will serve as a supplementary source. This analysis will determine if the company is sustainable in the long run.

Keywords: family business, performance, economic profit, opportunistic costs