

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

*Edice PhD Thesis, sv. 772*

*ISSN 1213-4198*

*thesis*  
**?**  
IS

*Ing. Monika Hodinková*

**Tax management  
v malých a středních podnicích**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANČÍ

**Ing. Monika Hodinková**

**TAX MANAGEMENT V MALÝCH  
A STŘEDNÍCH PODNICÍCH**

TAX MANAGEMENT IN SMALL  
AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Podnikové finance  
Vedoucí práce: doc. Ing. Zdeněk Sadovský, CSc.  
Oponenti: prof. Ing. Renáta Hótová, CSc.  
prof. Ing. Jan Široký, CSc.  
doc. Ing. Marek Zinecker, PhD.  
Datum obhajoby: 8. ledna 2015

**Klíčová slova:**

Tax management, daňová povinnost, zdroje financování, malé a střední podniky (MSP), bariéry rozvoje.

**Keywords:**

Tax management, tax liability, source of financing, small and medium-sized enterprises (SMEs), barriers of development.

**Název pracoviště:**

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.

**Údaje o copyrightu:**

HODINKOVÁ, M. Tax management v malých a středních podnicích. Dizertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 185 s. Vedoucí dizertační práce: doc. Ing. Zdeněk Sadovský, CSc.

© Monika Hodinková, 2015

ISBN 978-80-214-5131-5

ISSN 1213-4198

# OBSAH

ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....	5
Organizace práce .....	6
1 CÍL PRÁCE .....	7
1.1 Dílčí cíle práce .....	7
1.2 Formulace hypotéz disertační práce .....	7
1.3 Harmonogram zpracování disertační práce .....	8
2 POUŽITÉ METODY .....	9
3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	10
3.1 Přehled publikací zaměřených na řízení daňové povinnosti .....	10
3.2 Zhodnocení současného stavu .....	13
4 ZHODNOCENÍ VLASTNÍHO VÝZKUMU A METODICKÁ DOPORUČENÍ .....	14
4.1 Identifikace faktorů ovlivňujících řízení daňové povinnosti .....	15
4.1.1 Dílčí oblast výzkumu č. 1: <i>Potřeba řízení daňové povinnosti</i> .....	15
4.1.2 Dílčí oblast výzkumu č. 2: <i>Odbornost</i> .....	16
4.1.3 Dílčí oblast výzkumu č. 3: <i>Spolupráce</i> .....	17
4.2 Návrh metodiky řízení daňové povinnosti u MSP .....	18
4.3 Ověření navržené metodiky v praxi .....	19
4.3.1 <i>Zhodnocení použitelnosti navržené metodiky v praxi</i> .....	19
4.4 Diskuze a omezení .....	19
5 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	20
5.1 Význam pro teorii .....	20
5.2 Význam pro praxi .....	20
5.3 Význam pro pedagogický proces .....	21
5.4 Doporučení pro další výzkum .....	21
6 ZÁVĚR .....	22
POUŽITÉ ZDROJE .....	24
ŽIVOTOPIS AUTORA .....	27
STRUKTUROVANÝ PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI .....	30
ABSTRACT .....	32



# ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Evropská komise (2014) považuje malé a střední podniky (dále jen MSP) za hnací sílu inovací, zaměstnanosti, ekonomického růstu a sociální integrace společnosti. Tyto subjekty hrají důležitou roli při vytváření nových pracovních příležitostí a jsou taktéž obecně považovány za faktor sociální stability a ekonomického rozvoje společnosti. Podpora rozvoje MSP je poměrně pragmatická, neboť právě tyto subjekty představují významný stabilizující prvek celé společnosti. Podílí se také nenahraditelným způsobem na zvyšování zaměstnanosti a jsou zárukou demokracie ve státě.

Jelikož celosvětová ekonomická situace není v současné době zcela ideální, roste tlak na hledání možných úspor v rámci podniku. Jednou z možností, která je v současné době trendem zejména v západní Evropě a USA, je zavedení tzv. **tax managementu**. Jak uvádí Wahab a Holland (2012) proces plánování daňové povinnosti patří mezi nejvýznamnější aktivity podniku. Pope a Schwartz (2002) přitom kladou důraz na vytvoření komplexní daňové strategie, která by vedla ke snížení daňové povinnosti podniku, neboť jsou to právě daně, které představují pro většinu podnikatelů významný každoroční náklad. Gao et al. (2011) se s tímto názorem ztotožňuje a současně zdůrazňuje, že optimální tax management je nedílnou součástí finančního managementu společnosti, který vede ke zlepšení ekonomické situace podniku při respektování aktuálně platné legislativy, což umožňuje podniku zlepšit úroveň jeho rentability a také umožňuje růst jeho konkurenceschopnosti.

Problematika tax managementu je v současné době fenoménem. V České republice prozatím ale této oblasti, ve srovnání s jinými oblastmi, nebyla věnována patřičná pozornost, a proto není doposud příliš rozšířena a v praxi využívána. Tato disertační práce si klade za cíl danou problematiku rozšířit, a to prostřednictvím vytvoření **návrhu metodiky pro řízení daňové povinnosti malých a středních podniků** působící v České republice.

## **ORGANIZACE PRÁCE**

V kapitole č. 1 je vymezen hlavní cíl této disertační práce, který je následně rozpracován do dílčích cílů. Součástí této kapitoly je taktéž stanovení hypotéz a harmonogram zpracování disertační práce.

Kapitola č. 2 obsahuje výčet použitých metod, a to včetně vymezení jejich vazeb na jednotlivé dílčí cíle práce.

V kapitole č. 3 jsou popsány významné principy a pojmy zabývající se problematikou řízení daňové povinnosti a souhrnný přehled současného stavu aplikace metod ve výzkumu či v praxi, včetně zhodnocení historického vývoje v oblasti tax managementu. Nejedná se však o vyčerpávající popis celé oblasti, v textu je věnována pozornost především principům, které jsou použity v dalších kapitolách.

Kapitola č. 4 obsahuje souhrnný přehled výsledků vlastního výzkumu včetně jejich zhodnocení a také vlastní navrženou metodiku, která umožní optimalizovat daňovou zátěž u MSP působících v České republice.

Kapitola č. 5 představuje hlavní přínosy této disertační práce. Přínosy jsou rozčleněny do třech kategorií, které poukazují na význam práce pro teorii, praxi a pedagogický proces a zároveň je zde nastíněna možnost zaměření dalšího výzkumu.

V kapitole č. 6 je provedeno závěrečné shrnutí výsledků této disertační práce.

# 1 CÍL PRÁCE

Cílem disertační práce je inovace postupů a metodik, které povedou k efektivnímu řízení daňové povinnosti u malých a středních podniků. Výsledkem práce bude vlastní metodika, která umožní optimalizovat daňovou zátěž u těchto podnikatelských subjektů. Součástí řešení bude analýza potřeb managementu malých a středních podniků, jejich očekávání a schopnosti navržené výsledky akceptovat a využívat v praxi. Hlavním cílem bude návrh metodiky, která umožní optimálním způsobem řídit daňovou povinnost u malých a středních podniků působících v České republice.

## 1.1 DÍLČÍ CÍLE PRÁCE

V návaznosti na hlavní cíl byla provedena dekompozice na dílčí cíle, jejichž naplnění je významnou součástí této práce. Mezi dílčí cíle se řadí:

- vymezení relevantních pojmů, které se vztahují k problematice disertační práce,
- analýza současné situace a významu MSP pro Českou republiku a EU,
- zhodnocení současného stavu vědeckého poznání v řešené problematice,
- identifikace bariér rozvoje MSP v České republice a formulace doporučení pro zlepšení, které by umožnily vytvořit optimální podmínky pro podnikání MSP v České republice,
- identifikace klíčových faktorů ovlivňujících řízení daňové povinnosti podniku.

## 1.2 FORMULACE HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE

Hendl (2005) uvádí, že předběžnou představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím souvisejícím předpokladem budoucího chování systému obecně přibližuje hypotéza. Walker (2013, str. 24) zdůrazňuje, že „*hypotéza není otázka, nýbrž předpoklad*“. Po prostudování literárních zdrojů byly v souladu s cíli disertační práce formulovány následující hypotézy:

H1: *Potřeba řízení daní u MSP souvisí s předpokládaným zvýšením jejich výsledné daňové povinnosti.*

H2: *Vyšší stupeň odbornosti osoby zodpovědné za daňovou strategii podniku vede k častějšímu využívání nástrojů pro plánování daňové povinnosti podniku.*

H3: *Spolupráce podniků s externími daňovými poradci má pozitivní dopad na řízení jejich daňové povinnosti.*

Podmínkou pro přijetí výše uvedených hypotéz je, aby výsledný součet faktorů multiplikovaný váhou jednotlivých kritérií byl vyšší nebo roven 60 %. Tato podmínka byla stanovena na základě expertního odhadu, při zohlednění dosavadních výzkumů zabývajících se zkoumanou oblastí.



### **1.3 HARMONOGRAM ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE**

V následující kapitole je uveden harmonogram zpracování disertační práce, včetně vymezení všech nezbytných úkolů, které bylo nezbytné realizovat za účelem splnění výše definovaných cílů této disertační práce.

## 2 POUŽITÉ METODY

V disertační práci jsou použita data primárního i sekundárního charakteru. Kotler a Keller (2012) charakterizují sekundární data jako data, která již byla získána za odlišným účelem a jsou k dispozici pro další výzkum.

Použitá sekundární data jsou získána z vědeckých publikací zveřejněných v renomovaných databázích ScienceDirect, Scopus a EBSCO v rámci přístupu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně v letech 2011, 2012, 2013 a 2014. V práci jsou také zahrnuty odborné publikace řady významných českých i zahraničních autorů, kteří se danou problematikou zabývají, a v neposlední řadě také důležité statistické údaje týkající se MSP, které zveřejnila Evropská komise, Český statistický úřad a Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.

Primární data jsou získána z realizovaných hloubkových rozhovorů a také z vlastního dotazníkového šetření. Po přihlédnutí k současnému stavu zkoumané problematiky, cílům disertační práce a plánovanému způsobu jejich naplnění byla v práci ke zpracování dat použita metoda klasifikačních stromů.

### 3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Hlavním cílem kapitoly je popis historického vývoje i současného stavu tax managementu, za účelem vytvoření uceleného přehledu relevantních a aktuálních publikací zabývajících se touto problematikou. V první podkapitole je uveden souhrnný přehled aktuálních literárních zdrojů zaměřených na problematiku tax managementu. Ve druhé podkapitole jsou pak uvedeny závěry celého průzkumu související literatury a zhodnocení současného stavu řešené problematiky.

Citované zdroje tvoří zejména vědecké publikace z renomovaných časopisů. Převážná většina těchto publikací byla získána z databází ScienceDirect, Scopus a EBSCO v rámci plného přístupu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně (2011, 2012, 2013 a 2014). V práci jsou taktéž zahrnuty odborné publikace řady významných českých i zahraničních autorů, kteří se danou problematikou zabývají.

Z přibližného počtu 13.800 dostupných publikací bylo provedeno omezení od roku 2007 po rok 2014. Jako další podmínka byla stanovena úplná dostupnost článku a jeho zaměření do aplikační oblasti vlastní disertační práce. V závěru bylo vybráno asi 150 publikací, které byly dále zpracovány dle relevance až na výsledných 78 použitých. Výsledkem je zjištění nejčastějších přístupů k řízení jejich daňové povinnosti.

Přehled literatury je založen na klíčových zahraničních monografiích. Rešerše literatury si neklade ambice být vyčerpávajícím souhrnem veškeré publikační činnosti v dané oblasti, avšak charakteristické rysy dosavadních výzkumů z přehledu zřetelné jsou.

#### 3.1 PŘEHLED PUBLIKACÍ ZAMĚŘENÝCH NA ŘÍZENÍ DAŇOVÉ POVINNOSTI

Cílem této kapitoly je vytvořit souhrnný přehled vybraných publikací zaměřených na problematiku tax managementu.

Tax management je podle Fallan et al. (1995) možné definovat jako soubor opatření, které umožňují vytvořit komplexní strategii pro řízení daňové povinnosti podniku. Podle studie Fallan et al. (1995) z toho vychází požadavek, že je nezbytné nejprve vybrat a následně vhodným způsobem implementovat optimální nástroje k řízení daňové povinnosti podniku, a to s ohledem na aktuálně platnou legislativu.

Pope a Schwartz (2002) zdůrazňují, že vytvoření strategie pro řízení daňové povinnosti, která by vedla ke snížení daňové povinnosti, je klíčovým aspektem pro finanční plánování, protože v současné době představují daně největší každoroční výdaj pro většinu podnikatelů.

Kubátová (2009) vymezuje daňové plánování jako uvědomělou činnost subjektů, která spočívá především ve volbě a vytyčování cílů a prostředků, které podmiňují dosažení těchto cílů. Kubátová (2009, str. 107) dále zdůrazňuje, že „*cílem daňového plánování je minimalizace (optimalizace) daní*“.

Verina (2010) definuje tax management jako proces, který je spjat s optimalizací daňových toků a plánováním daní. Zdůrazňuje, že tento proces je nutné chápat jako komplexní strategii, která vede k optimálnímu řízení daňových toků v podniku.

Gao et al. (2011) zdůrazňují, že řízení daňové povinnosti je nedílná součást finančního managementu společnosti, jehož správná aplikace umožňuje podniku zlepšit ekonomickou situaci a růst konkurenceschopnosti při dodržování současně platné legislativy.

Armstrong et al. (2012) ve svém výzkumu věnují pozornost problematice motivace osoby zodpovědné za řízení daní ve společnosti. Podle autorů je až zarážející, že osoba zodpovědná za řízení daní, které představují jeden z největších nákladů společnosti, je ve srovnání s jinými řídicími pracovníky velmi málo doceněna.

Jurinski a Zwick (2013) uvádí, že daně jsou pouze náklad, který je nutné minimalizovat. Je proto nezbytné se zaměřit na základní cíle a za pomoci daňových poradců věnovat patřičnou pozornost nejen současné minimalizaci daňové povinnosti, ale zejména také jejímu důkladnému plánování do budoucna.

Combs et al. (2013) charakterizují plánování daňové povinnosti jako snahu dosáhnout „nejlepšího výsledku“ (tj. optimální výše daně) při respektování platné legislativy. Doposud neexistuje žádné univerzální řešení, jak plánovat daňovou povinnost, což znamená, že je nutné věnovat pozornost daňovým zákonům napříč celým spektrem zdanění.

Kavany (2014) přidává myšlenku, že tax management je nezbytně nutné aplikovat 52 týdnů v roce, aby mohl přinést požadovaný úspěch.

Inger (2014) se ve svém výzkumu věnuje problematice využívání různorodých metod snižování daňového základu.

Řízení daňové povinnosti podniku a využívání daňových expertů (daňových či finančních poradců) při definování a následné aplikaci daňové strategie v podniku dává do souvislosti řada autorů (Bonner et al., 1992; Cook, 2009; Sikka a Willmott, 2013; Freeland, 2013).

Cook (2009) považuje plánování daňové povinnosti za legitimní a významnou službu, kterou poskytují daňoví poradci svým zákazníkům. Tato služba podle autora spočívá především ve vytvoření dobře promyšlených a formálně spolehlivých daňových strategií a návrhu celé řady opatření, které umožňují legální minimalizaci daňové povinnosti jejich klientů.

Podle Freeland (2013) by se do procesu plánování daňové povinnosti při ideální situaci měli zapojit jak finanční, tak daňoví poradci.

Na základě literární rešerše je možné uvést, že pozornost autorů zabývajících se problematikou tax managementu je zaměřena zejména na problematiku tvorby, implementace a aktualizace daňové strategie, na plánování daňové povinnosti včetně využívání nástrojů pro řízení daňové povinnosti, na identifikaci a následné řízení daňových rizik, na využívání služeb externích daňových poradců (profesionálů), na úvahy o přesunu sídla společnosti (či vytvoření pobočky) do některého z tzv. daňových rájů, na způsoby zdaňování MSP a v neposlední řadě také

nad významem a důležitostí daňového oddělení pro podnik. Souhrnný přehled publikací zabývajících se problematikou tax managementu je rozdělen do výše specifikovaných kategorií a následně uveden v tabulce č. 1.

Oblast výzkumu	Autoři
<b>Daňová strategie</b>	Fallan et al. (1995), Yancey and Cravens (1998), Pope a Schwartz (2002), Hafkenscheid a Janssen (2009), Verina (2010), Djankov et al. (2010), Gao et al. (2011), Combs et al. (2013), Kavany (2014), Inger (2014).
<b>Plánování daňové povinnosti</b>	Hoffman (2002), Kubátová (2009), Verina (2010), Sinclair a Lipkin (2011), Sabli a Noor (2012), Wahab a Holland (2012), Freeland (2013), Jurinski a Zwick (2013), Sikka a Willmott (2013), Combs et al. (2013), Lymer a Oats (2013), Graham et al. (2014).
<b>Řízení daňových rizik</b>	Boone et al. (2013), Hill et al. (2013), Chen et al. (2010), Minnick a Noga (2010), Aliani a Zarai (2012).
<b>Daňoví poradci</b>	Bonner et al. (1992), Freeland (2013), Cook (2009), Sikka a Willmott (2013).
<b>Daňové ráje</b>	Lister (1987), Fallan et al. (1995), Verina (2010), Djankov et al. (2010), Hasseldine et al. (2011).
<b>Daňové oddělení</b>	Fallan et al. (1995), Kalbers a Fogarty (1995), Holtzman (2011), Armstrong et al. (2012), Araugo a Beal (2013).
<b>Zdaňování MSP</b>	James a Nobes (2010), Nerudová (2010), Pizzacalla (2012),
<b>Ostatní</b>	Bierman (1970), Shackelford a Shevlin (2001), Hanlon a Heitzman (2010), Loretz a Moore (2013).

Tabulka 1: Souhrnný přehled přístupů k tax managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv přístupy k problematice tax managementu jsou hodně různorodé, je zde možné pozorovat určité společné znaky. Mezi nejvýznamnější z nich patří:

- **Součást finančního managementu.** Tax management je v současné době považován za nedílnou součást finančního managementu.
- **Soulad daňové strategie.** Daňová strategie by vždy měla být v souladu s podnikovými cíli, měla by napomáhat jejich dosažení a zároveň by taktéž měla odpovídat požadavkům a představám stakeholderů společnosti.
- **Nutnost respektovat legislativu.** Autoři napříč přístupy se shodují v nutnosti respektovat aktuálně platnou legislativu (s důrazem na daňové zákony a zákony související), přičemž současně uvádí, že posouzení hranice legálních versus nelegálních praktik není vždy zcela jednoznačné.
- **Aplikace tax managementu v podnikové praxi.** Zavádění tax managementu již není určeno výhradně pro mezinárodní společnosti, jak tomu bylo v minulosti, ale jeho aplikace ve značně různorodých podnicích je současným trendem.
- **Spolupráce s daňovými experty.** Jelikož se jedná o významnou, ale zároveň velmi komplikovanou oblast, je nezbytné při tvorbě a následné implementaci spolupracovat s externími daňovými poradci.

### 3.2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

V dnešní době existuje velké množství přístupů a postupů, které nabízí rozdílný pohled na problematiku řízení daňové povinnosti podniku (viz tabulka č. 1). Hlavní rozmach publikací zaměřených na problematiku tax managementu je možné pozorovat především v posledních cca pěti letech. Autoři napříč různými přístupy se shodují, že při tvorbě daňové strategie je nezbytné respektovat aktuálně platnou legislativu a že posouzení „hranice“ legálních a nelegálních praktik využívaných pro řízení daňové povinnosti podniku není vždy zcela jednoznačné.

Z literární rešerše je patrné, v dnešní době existuje celá řada různých přístupů k problematice tax managementu. I přes značný rozmach fenoménu tax managementu, ale doposud neexistuje žádný standardizovaný přístup využitelný pro malé a střední podniky, a právě proto se tato disertační práce zabývá otázkou řízení daňové povinnosti u MSP a návrhem standardizovaného přístupu, který bude obecně využitelný pro tyto podnikatelské subjekty.

V následující kapitole č. 4, je hlavní pozornost zaměřena na řízení daňové povinnosti malých a středních podniků, a to s důrazem na plánování jejich daňové povinnosti. Závěrem primárního výzkumu je na základě identifikace bariér rozvoje MSP v České republice a identifikace klíčových faktorů ovlivňujících řízení daňové povinnosti u MSP navržením nové metodiky **MSP Tax Management**, která by byla využitelná pro malé a střední podniky působící v České republice. Tento nově vytvořený obecný přístup, specifikovaný pro potřeby MSP v České republice, umožní optimálním způsobem zapracovat tax management do finančního řízení těchto podnikatelských subjektů, a napomůže tak MSP ke zlepšení jejich ekonomické situace a udržení konkurenceschopnosti.

## 4 ZHODNOCENÍ VLASTNÍHO VÝZKUMU A METODICKÁ DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou uvedeny výsledky vlastního výzkumu. První fáze výzkumu probíhala formou hloubkových rozhovorů, které byly použity za účelem pochopení současné situace MSP, jejich postojů a přístupů s cílem identifikovat hlavní bariéry rozvoje MSP působících v České republice a upravit část otázek v připravovaném dotazníkovém šetření takovým způsobem, aby byly dostatečně srozumitelné pro tyto specifické podnikatelské subjekty.

Druhá fáze výzkumu probíhala formou dotazníkového šetření. Hlavním cílem této části výzkumu bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující řízení daňové povinnosti u malých a středních podniků v České republice. Závěry výzkumu jsou uvedeny a souhrnně zpracovány v kapitole č. 4.1.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla následně navržena vlastní metodika pro řízení daňové povinnosti u malých a středních podniků, která nese označení „**MSP Tax Management**“ (viz kapitola č. 4.2) a jejíž využitelnost v praxi byla ověřována na vybrané skupině podniků (viz kapitola č. 4.3). Závěrem jsou diskutovány hlavní omezení navržené metodiky (viz kapitola č. 4.4).

## 4.1 IDENTIFIKACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ŘÍZENÍ DAŇOVÉ POVINNOSTI

V souladu s cíli práce si tato kapitola klade za cíl identifikovat klíčové faktory, které nejvíce ovlivňují řízení daňové povinnosti u MSP v České republice. Na základě rozpoznání nejvýznamnějších faktorů byla následně navržena metodika řízení daňové povinnosti MSP.

Druhá fáze výzkumu probíhala formou dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na získání primárních dat od malých a středních podniků působících v České republice. Je nezbytné podotknout, že obdobné výzkumy jsou velmi obtížné, neboť daňoví poplatníci se obávají zneužití informací ze strany své konkurence, což má negativní dopad na míru účasti v takto zaměřených výzkumech. Pro podporu zvýšení míry účasti v tomto výzkumu proto bylo omezeno množství otázek. Respondenty dotazníkového šetření jsou podniky, které splňují podmínky dle Evropské komise (2008) pro zařazení do kategorie MSP.

Realizované dotazníkové šetření proběhlo v období prosinec 2013 až leden 2014. V rámci realizovaného výzkumu bylo následně prostřednictvím zaslání emailu osloveno 500 podniků, které byly vybrány metodou náhodného výběru. Celkově se do dotazníkového šetření zapojilo 191 respondentů, z čehož bylo možné pro další výzkum použít 186 obdržených dotazníků (*poznámka: 2 firmy nesplňují podmínky pro zařazení do kategorie MSP a 3 firmy nevyplnily dotazník uspokojivým způsobem*). Celková míra účasti v realizovaném dotazníkovém šetření je tudíž 38,2 %. Na základě důkladného průzkumu renomovaných literárních zdrojů primární výzkum rozděluje faktory ovlivňující řízení daňové povinnosti u MSP do třech základních oblastí, a to potřeba řízení daňové povinnosti, odbornost a spolupráce.

Pro potřeby analýzy primárních dat získaných z realizovaného dotazníkového šetření byla použita metoda rozhodovacích (klasifikačních) stromů. Hlavním důvodem využití právě této metody je skutečnost, že tato metoda umožňuje podrobněji analyzovat vztahy mezi zkoumanými proměnnými.

Ke zpracování a následné vizualizaci výsledků byl využit program Orange (2014), protože se jedná volně dostupný open-source řešení distribuovaný pod GPL licenci.

### 4.1.1 Dílčí oblast výzkumu č. 1: Potřeba řízení daňové povinnosti

Na základě rešerše literatury je možné konstatovat, že autoři zabývající se problematikou daňové optimalizace se často zaměřují na dva významné aspekty, a to tax management a využívání nástrojů pro řízení daňové povinnosti (Fallan et al., 1995; Yancey a Cravens, 1998; Hoffman, 2002; Kubátová, 2009; Hafkenscheid a Janssen, 2009; Verina, 2010; Djankov et al., 2010; Gao et al., 2011; Sinclair a Lipkin, 2011; Wahab a Holland, 2012; Freeland, 2013; Jurinski a Zwick, 2013; Combs et al., 2013; Lymer a Oats, 2013; Kavany, 2014).



Na základě rešerše literatury věnující se této problematice byla stanovena následující hypotéza:

H1: „*Potřeba řízení daní u MSP souvisí s předpokládaným zvýšením jejich výsledné daňové povinnosti*“.

Hlavním cílem této dílčí části výzkumu bylo identifikovat, zda potřeba řízení daňové povinnosti u MSP působících v České republice závisí na předpokládaném zvýšení jejich výsledné daňové povinnosti. Závěry výzkumu odhalily, že celkem 53,2 % respondentů považuje řízení daňové povinnosti podniku za významné.

Za nejvýznamnější faktor z této oblasti byl identifikován faktor **předpokládaný dopad změn na výslednou daňovou povinnost**, respektive předpokládaný dopad změn daňových zákonů a zákonů s nimi souvisejících na výslednou daňovou povinnost podniku. Jako druhý nejvýznamnější faktor ovlivňující potřebu řízení daňové povinnosti podniku byl identifikován **faktor zisk** a mezi nejvýznamnější tři faktory pro oblast „Potřeba řízení daňové povinnosti podniku“ se zařadil ještě také **faktor investice**.

Na základě dosažených výsledků této dílčí oblasti výzkumu a předem definovaných kritérií **byla hypotéza H1 („Potřeba řízení daní u MSP souvisí s předpokládaným zvýšením jejich výsledné daňové povinnosti“)** přijata.

#### 4.1.2 Dílčí oblast výzkumu č. 2: Odbornost

Optimalizaci daňové povinnosti je možné charakterizovat jako proces, který patří mezi nejvýznamnější aktivity podniku. Při tvorbě optimální daňové strategie podniku musí osoba zodpovědná za řízení daní ve společnosti vždy zohlednit aktuální právní úpravu státu, ve kterém podnik působí, a nesmí opomenout také zachování souladu daňové strategie s cíli podniku jako celku. Vliv na úspěšnou optimalizaci daňové povinnosti podniku má z velké části také odbornost osoby (osob) zodpovědných za plánování daňové strategie podniku. Této problematice se věnuje celá řada autorů (Fallan et al., 1995; Kalbers a Fogarty, 1995; Holtzman, 2011; Armstrong et al., 2012; Araugo a Beal, 2013), kteří se často zaměřují především na dva aspekty daňové optimalizace: tax management a profesionalismus osoby (osob) zodpovědných za řízení daní ve společnosti. Na základě výzkumných otázek byla stanovena následující hypotéza:

H2: „*Vyšší stupeň odbornosti osoby zodpovědné za daňovou strategii podniku vede k častějšímu využívání nástrojů pro plánování daňové povinnosti podniku*“.

Cílem této dílčí části výzkumu bylo identifikovat, zda má odbornost osoby zodpovědné za plánování daní vliv na řízení daňové povinnosti podniku.

Výsledky výzkumu ukázaly, že faktor, který nejvíce ovlivňuje to, zda respondenti považují odbornost osoby zodpovědné za plánování daňové povinnosti podniku za významné, má **faktor vzdělání**. Druhým nejvýznamnějším faktorem

z této oblasti se ukázal být **faktor zkušenosti** a jako třetí nejvýznamnější faktor se projevil **faktor rizika** respektive aktivní práce s riziky v oblasti řízení daňové povinnosti podniku.

Závěry výzkumu ukázaly silnou závislost mezi odborností osoby zodpovědné za řízení daňové povinnosti podniku a stupněm využívání nástrojů pro plánování daňové povinnosti podniku. Vzhledem k výsledkům této dílčí části výzkumu a předem definovaných kritérií **byla hypotéza H2 (“Vyšší stupeň odbornosti osoby zodpovědné za daňovou strategii podniku vede k častějšímu využívání nástrojů pro plánování daňové povinnosti podniku“) přijata.**

#### **4.1.3 Dílčí oblast výzkumu č. 3: Spolupráce**

Řada autorů (Bonner et al., 1992; Cook, 2009; Sikka a Willmott, 2013; Freeland, 2013) zabývajících se problematikou tax managementu zaměřuje svou pozornost na řízení daní a využívání služeb externích daňových poradců.

Hlavním cílem této dílčí oblasti výzkumu bylo tedy identifikovat, zda využívání služeb externích daňových poradců má pozitivní vliv na řízení daní u MSP. V souladu s dílčím cílem výzkumu byla definována hypotéza (H3).

*H3: Spolupráce podniků s externími daňovými poradci má pozitivní dopad na řízení jejich daňové povinnosti. “*

Závěry výzkumu ukazují, že největší vliv na to, zda respondenti vnímají pozitivní vliv využívání služeb externího daňového poradce na řízení své daňové povinnosti, má faktor **využívání spolupráce** – tedy skutečnost, zda nějakého daňového poradce v praxi doopravdy využívají či nikoliv. Dalším nejvýznamnějším faktorem jsou **zkušenosti s využíváním služeb daňového poradce** z minulosti.

Je poměrně zajímavé, že celkem 57 % respondentů uvedlo spíše negativní zkušenosti, kdežto naopak pouze 23,1 % uvádí zkušenosti spíše pozitivní. Třetím nejvýznamnějším faktorem je faktor **výsledky spolupráce**, respektive pozitivní dopad spolupráce s externím daňovým poradcem na řízení daňové povinnosti podniku.

Na základě výsledků realizovaného výzkumu a kritérií definovaných pro přijetí hypotézy (H3) **není možné tuto hypotézu („Spolupráce podniků s externími daňovými poradci má pozitivní dopad na řízení jejich daňové povinnosti“) přijmout, a proto byla tato hypotéza zamítnuta.**

## 4.2 NÁVRH METODIKY ŘÍZENÍ DAŇOVÉ POVINNOSTI U MSP

Cílem vlastního výzkumu proto bylo nejprve identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují řízení daňové povinnosti v MSP (viz kapitola č. 4.1) a které následně posloužily jako podklad pro vytvoření vlastní metodiky řízení daňové povinnosti u MSP působících v České republice.

Nově vytvořená metodika pro řízení daňové povinnosti podniku nese název **MSP Tax Management**. Tato metodika se skládá z 8 klíčových oblastí, jejichž správná aplikace v praxi umožní MSP působícím v České republice optimálně řídit svou daňovou povinnost. Klíčové komponenty, ze kterých se nově vytvořená metodika **MSP Tax Management** skládá, jsou následující: definování daňových cílů společnosti, shromáždění relevantních dat a informací, analýza získaných dat a současné situace, formulace souboru doporučení, vytvoření daňové strategie, představení nové daňové strategie stakeholderům, implementace daňové strategie a kontrola a monitorování daňové strategie.



Obrázek 1: Metodika MSP Tax Management

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3 OVĚŘENÍ NAVRŽENÉ METODIKY V PRAXI**

Pro prokázání praktické využitelnosti navržené metodiky MSP Tax Management je nutné provést její ověření v praxi konkrétního podniku respektive několikanásobné ověření v typově odlišných podnicích, což však vzhledem k časové náročnosti a reálným možnostem není možné. Proto byly pro potřeby této disertační práce vybrány tři podniky, které v rámci realizovaného dotazníkového šetření souhlasily s další spoluprací.

#### **4.3.1 Zhodnocení použitelnosti navržené metodiky v praxi**

Ze strany managementu společností, ve kterých byla navržená metodika MSP Tax Management ověřována, byla velmi kladně hodnocena především skutečnost, že nově navržená metodika má zcela jasnou, velmi snadno pochopitelnou a systematickou strukturu.

Společnosti zároveň za významný přínos navržené metodiky považují tolik potřebný systémový pohled na problematiku řízení daňové povinnosti podniku a pochopení faktu, že řízení daňové povinnosti podniku není jednorázová aktivita, která končí odevzdáním daňového přiznání a úhradou závazků vůči správci daně za aktuální zdaňovací období, ale že se jedná o dlouhodobý a nikdy nekončící proces, který umožňuje optimalizovat daňovou povinnost podniku v dlouhodobém horizontu.

Závěrem je možné konstatovat, že navrženou metodiku bylo možné ve spolupracujících podnicích v zásadě implementovat v plném rozsahu a že řízení daňové povinnosti u MSP realizované dle této metodiky splňuje potřeby a vyhovuje požadavkům kladeným na tento typ podnikatelských subjektů.

Po zohlednění výše uvedených skutečností lze konstatovat, že tato disertační práce je přínosem mimo jiné i pro praxi, neboť splňuje reálné předpoklady pro její využití u MSP a vystihuje specifické potřeby těchto podnikatelských subjektů.

### **4.4 DISKUZE A OMEZENÍ**

Kapitola se zaměřuje na diskuzi výsledků výzkumu, na vymezení omezení a hlavních problémů, které jsou spojeny s jednotlivými oblastmi z mnoha hledisek. Dále diskutuje vhodnost použitých metod z různých úhlů pohledu a na závěr formuluje metodická doporučení.

## 5 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou shrnuty výsledky disertační práce, které významným způsobem obohacují současnou teoretickou oblast a rozšiřují tak aktuální stav zkoumané problematiky. Přínosy disertační práce je možné na základě jejich zaměření rozdělit do následujících oblastí:

- význam pro teorii,
- význam pro praxi,
- význam pro pedagogický proces.

### 5.1 VÝZNAM PRO TEORII

Z hlediska hlavních přínosů disertační práce v oblasti teorie je nutné vyzdvihnout především rozšíření poznatků týkajících se problematiky MSP v České republice s důrazem na možné způsoby financování jejich dalšího rozvoje při využití v tuzemsku doposud příliš nerozšířené možnosti - tax managementu. Disertační práce je přínosná zejména díky:

- zmapování, sumarizaci a ucelenému přehledu poznatků týkajících se problematiky MSP v České republice,
- identifikaci klíčových bariér rozvoje MSP a formulaci doporučení pro zlepšení, jejichž implementace v praxi by napomohly zlepšení situace a vytvoření vhodného prostředí pro podnikání MSP v České republice,
- vytvoření důkladného a celistvého souhrnu poznatků a dosavadních výzkumů týkajících se tax managementu.

Nejvýznamnějším přínosem pro teorii ale i přes výše uvedené skutečnosti zůstává návrh metodiky řízení daňové povinnosti pro malé a střední podniky působící v České republice, **MSP Tax Management**.

### 5.2 VÝZNAM PRO PRAXI

Mezi nejvýznamnější přínosy disertační práce v oblasti praxe je možné zahrnout zejména rozšíření povědomí o problematice financování rozvoje MSP v České republice s důrazem na možnost využití tax managementu, který prozatím není u těchto podnikatelských subjektů dostatečně rozšířen.

Významným přínosem pro praxi je také formulace doporučení pro zlepšení současného podnikatelského prostředí České republiky, jejichž zavedení v praxi by podstatným způsobem napomohlo vytvoření vhodného podnikatelského prostředí pro malé a střední podniky působící v České republice.

Hlavním přínosem v oblasti praxe ale i přesto zůstává především návrh samotné metodiky **MSP Tax Management**. Hlavní odlišnost této metodiky určené pro řízení daňové povinnosti MSP ve srovnání s již dříve vytvořenými metodikami spočívá především v tom, že metodika MSP Tax Management vystihuje potřeby malých a středních podniků působících v České republice, odpovídá jejich specifickým

požadavkům a představuje standardizovaný přístup k řízení daňové povinnosti těchto specifických podnikatelských subjektů.

### **5.3 VÝZNAM PRO PEDAGOGICKÝ PROCES**

Využití výsledků disertační práce je možné také v pedagogické oblasti. Disertační práce poskytuje ucelený pohled na zkoumanou problematiku a umožňuje získané poznatky dále zužitkovat ve výuce především daňově orientovaných předmětů, jako jsou např. Daň z příjmu fyzických osob, Daň z příjmu právnických osob, Zdaňování právnických osob atd., které jsou na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně dlouhodobě vyučovány.

Jelikož je problematika tax managementu v současné době fenoménem, bylo by zcela jistě vhodné tuto oblast zahrnout do stávajících či nově připravovaných daňově zaměřených předmětů. Potenciál výsledků disertační práce je samozřejmě také možné využít při zpracování studijních materiálů do výše uvedených předmětů.

### **5.4 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM**

Problematika tax managementu je v dnešní době velmi aktuálním tématem, kterému se věnují autoři po celém světě, zejména pak v USA, Kanadě, Austrálii a západní Evropě. Daně představují významnou část nákladů každé společnosti, a proto jim musí management firem věnovat dostatečnou pozornost a pečlivě je řídit.

Důkazem aktuálnosti tohoto tématu je radikální nárůst počtu publikací zaměřených na tuto problematiku v renomovaných databázích v posledních cca pěti letech a mimo jiné také aktivity a publikace vydané celosvětově působícími poradenskými firmami, členy tzv. Velké čtyřky (PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young).

Značný zájem o problematiku tax managementu projevili také respondenti vlastního dotazníkového šetření, tedy přímo zástupci z řad MSP. Lze tedy důvodně předpokládat, že problematika tax managementu je také v České republice velmi aktuálním a pro MSP zajímavým tématem a že bude možné tuto problematiku v rámci výzkumné činnosti Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně i nadále rozvíjet, a to i na mezinárodní úrovni.

## 6 ZÁVĚR

Před samotným výzkumem zaměřeným na problematiku tax managementu bylo nejprve nutné identifikovat situaci MSP v České republice, ve které se tyto podnikatelské subjekty momentálně nachází. Cílem první fáze výzkumu bylo zejména identifikovat aktuální bariéry rozvoje MSP v České republice a na základě zjištěných skutečností následně, v souladu s cíli práce, formulovat doporučení pro zlepšení, které by při aplikaci v praxi vedly k zlepšení situace a vytvoření optimálních podmínek pro podnikání MSP v České republice. Dílčím cílem této fáze výzkumu bylo také pochopit současnou situaci MSP, jejich postoje a přístupy a zejména pak na základě zjištěných skutečností upravit otázky v připravovaném dotazníkovém šetření.

Vlastní práci předcházelo pečlivé zpracování literární rešerše, které napomohlo k vymezení již dříve použitých přístupů a k identifikaci současných trendů v oblasti malých a středních podniků a tax managementu. V přehledu současného stavu byly zpracovány zejména kvalitní vědecké publikace dostupné v databázích ScienceDirect, Scopus a EBSCO v rámci přístupu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně v letech 2011, 2012, 2013 a 2014.

V rámci specifikace cílové oblasti byl vymezen pojem tax management a další pojmy související s danou problematikou. Je nezbytné podotknout, že v posledních letech je na management společností vyvíjen stále větší tlak na vyhledávání různých forem úspor za účelem dosažení lepších ekonomických výsledků a udržení konkurenceschopnosti podniku. Jedním z možných řešení napomáhající dosažení těchto cílů může být právě zavedení tax managementu do podnikové praxe. Hlavní myšlenkou využití tax managementu u MSP v České republice zůstává skutečnost, že finanční prostředky, které společnosti zůstanou díky optimalizaci řízení její daňové povinnosti, může společnost následně využít jako zdroj financování svého dalšího rozvoje.

Metodika řízení daňové povinnosti, **MSP Tax Management**, která vychází z výsledků druhé fáze výzkumu, který byl zaměřen na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících řízení daňové povinnosti podniku, byla vytvořena na základě primárních dat získaných z dotazníkového šetření a je důkladně popsána v kapitole č. 4.3. Tato metodika obsahuje veškeré aktivity nezbytné pro proces řízení daňové povinnosti u MSP. Hlavním přínosem této metodiky je skutečnost, že lépe vystihuje potřeby právě MSP působících v České republice. Implementace metodiky MSP Tax Management a publikování dosažených výsledků v současnosti nadále probíhá v rámci řešení projektu specifického výzkumu *“Výzkum interních a externích faktorů ovlivňujících hodnotu podniku“* Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-13-2064.

Výsledky výzkumu ukázaly, že pokud se MSP podaří novou metodiku MSP Tax Management aplikovat v podnikové praxi a paradigma tax managementu prosadit, mohou i při změnách v legislativě optimálně řídit svou daňovou povinnost. Je přitom ale zcela klíčové, aby daňová strategie byla v souladu s aktuální právní úpravou a aby napomáhala dosažení podnikových cílů. Teprve pochopení podstaty

tax managementu ze strany osob zodpovědných za řízení daňové povinnosti podniku a stakeholderů společnosti může vést k jeho optimálnímu využívání v praxi.

Závěrem je nutné zdůraznit, že vybrané výsledky této práce byly publikovány v odborných časopisech a na mezinárodních vědeckých konferencích, kde vzbudily značný ohlas. Hlavním přínosem disertační práce je vlastní metodika řízení daňové povinnosti MSP působících v České republice, MSP Tax Management. Součástí vyhodnocení výsledků výzkumu je také uvedení jeho významu pro teorii, praxi a pedagogický proces, a to včetně nastínění dalšího možného směřování výzkumu.



## POUŽITÉ ZDROJE

ALIANI, K, ZARAI M. A. Demographic diversity in the board and corporate tax planning in American firms. (Report). *Business Management and Strategy*. 2012. vol. 3, no. 1, pp. 72-87.

ARAUGO, J., BEAL, R. Professionalism as reputation capital: The moral imperative in the global financial crisis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. vol. 99, pp. 351-362.

ARMSTRONG, CH. et al. The incentives for tax planning. *Journal of Accounting and Economics*. 2012. vol. 53, no. 1-2, pp. 391-411.

BIERMAN, H. Investment Decisions and Taxes. *The Accounting Review*. 1970. vol. 45, no. 4, pp. 690-687.

BONNER, S. E. et al. Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage. *Journal of Accounting Research*. 1992. vol. 30, no. 3, pp. 1-29.

BOONE, J. *Religiosity and Tax Avoidance*. Journal of the American Taxation Association. 2013. vol. 35, no. 1, pp. 53-84.

COMBS, A. et al. *Taxation: Incorporating the Finance Act 2013*. 32. vydání. Birmingham: Fiscal Publications, 2013. 519 s. ISBN 978-1-906201-21-0.

COOK, J., Tax planning. *CPA Journal*. 2009. vol. 79, no. 3, pp. 68-69.

DJANKOV, S. et al. The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2010. vol. 2, no. 3, pp. 31-64.

EVROPSKÁ KOMISE. Příloha č. 1 Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008. [online]. [citováno 2008-11-14]. Dostupné z: <<http://www.vyzkum.cz/Priloha.aspx?idpriloha=680306>>

EVROPSKÁ KOMISE. *Politika soudržnosti EU 2014-2020*. [online]. [citováno 2014-09-17]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/.../fiche\\_sme\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/.../fiche_sme_cs.pdf)>

FALLAN, L. et al. Adoption of Tax Planning Instruments in Business Organizations: a Structural Equation Modelling Approach. *Scand. J. Mgmt.* 1995. vol. 11, no. 2, pp. 177-190.

FREELAND, B. A road less Taxing. *Business in Calgary*. 2013. vol. 23, no. 2, pp. 81-84.

GAO, X. et al. Study on applying of tax planning in enterprises. *Communications in Computer and Information Science*. 2011. vol. 235, no. 5, pp. 365-369.

GRAHAM, J. R. et al. Incentives for Tax Planning and Avoidance: Evidence from the Field. *The Accounting Review*. 2014. vol. 89, no. 3, pp. 991-1023.

HAFKENSCHIED, R., JANSSEN, C. Tax Strategy: How to Deal with Uncertainty? *Tax Executive*. 2009. vol. 61, no. 2, pp. 117-121.

HANLON, M., HEITZMAN, S. A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*. 2010. vol. 50, no. 2-3, pp. 127-178.

HASSELDINE, J. et al. The market of corporate tax knowledge. *Critical Perspective on Accounting*. 2011. vol. 22, no. 1, pp. 39-52.

- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HILL, M. et al. The effectiveness and valuation of political tax minimization. *Journal of Banking and Finance*. 2013. vol. 37, no. 8, pp. 2836-2849.
- HOFFMAN, W. H. The Theory of Tax Planning. *The Accounting Review*. 2002. vol. 36, no. 2, pp. 274-281.
- HOLTZMAN, Y. Business process improvement and the tax department. *Journal of Management Development*. 2011. vol. 30, no. 1, pp. 49-60.
- CHEN, S. et al. Are family firms more tax aggressive than non-family firms?. *Journal of Financial Economics*. 2010. vol. 95, no. 1, pp. 41-61.
- INGER, K. K. Relative valuation of alternative methods of tax avoidance. *Journal of the American Taxation Association*. 2014. vol. 36, no. 1, pp. 27-55.
- JAMES, S., NOBES, CH. *The Economics of Taxation: Principles, Policy and Practice*. 10. vydání. Birmingham: Fiscal Publications, 2010. 324 p. ISBN 978-1-906201-13-5.
- JURINSKI, J. J., ZWICK, G. A. Why Tax Minimization Is Overrated in Estate Planning. *Journal of financial service professionals*, 2013. vol. 67, no. 2, pp. 53-61.
- KALBERS, L. P., FOGARTY, T. J. Professionalism and Internal Auditors. *Mid-American Journal of Business*. 1995. vol. 10, no. 1, pp. 13-20.
- KAVANY, K. Making Tax Less Taxing. *NZ Business*. June 2014. pp. 34-37.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 14. vydání. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 812 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- KUBÁTOVÁ, K. *Daňová teorie - úvod do problematiky*. 2. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2009. 120 s. ISBN 978-80-7357-423-9.
- LISTER, R. J. Managing Corporate Tax. The International dimension of corporate tax management. *Managerial Finance*. 1987. vol. 13, no. 3-4, pp. 1-7.
- LORETZ, S., MOORE, P. J. Corporate tax competition between firms. *International Tax and Public Finance*. 2013. vol. 20, no. 5, pp. 725-752.
- LYMER, A., OATS, L. *Taxation: Policy and Practice*. 20. vydání. Birmingham: Fiscal Publications, 2013. 530 s. ISBN 978-1-906201-20-3.
- MINNICK, K., NOGA, T. Do corporate governance characteristics influence tax management?. *Journal of Corporate Finance*. 2010. vol. 16, pp. 703-718.
- NERUDOVÁ, D. The Possibilities of Introduction of the Common Taxation System for SMEs in the European Union. *Economics and Management*. 2010. vol. 15, no. 1, pp. 992-998.
- PIZZACALLA, M. SME “life cycle” imperative. *Australian Tax Forum*. 2012. vol. 27, no. 1, pp. 175-208.
- POPE, T., SCHWARTZ, R. Tax planning strategies for physicians. *American Journal of Surgery*. 2002. vol. 184, no. 1, pp. 19.
- SABLI, N., NOOR, R. Tax Planning and Corporate Governance. In: *3<sup>rd</sup> International Conference on Business and Economic Research (3<sup>rd</sup> ICBER 2012) proceeding*. Indonesia. 2012. pp. 1996–2020.

SHACKELFORD, D., SHEVLIN, T. Empirical tax research in accounting. *Journal of Accounting and Economics*. 2001. vol. 31, no. 1-3, pp. 321-387.

SIKKA, P., WILLMOTT, H. The tax avoidance industry: accountancy firms on the make. *Critical Perspective on International Business*. 2013. vol. 9, no. 4, pp. 415-443.

SINCLAIR, W., LIPKIN, B. *Tax Guide 2011-2012*. 40. vydání. Basingstoke: PALGRAVE MACMILLAN, 2011. 443 S. ISBN 978-0-230-28001-4.

VERINA, N. Introduction of tax management as one of conditions of maintenance of a sustainable development of the organization. *Human Resources: The Main Factor of Regional Development*. 2010. vol. 3, no. 1, pp. 183–187.

WAHAB, A., HOLLAND, K. Tax planning, corporate governance and equity value. *British Accounting Review*. 2012. vol. 44, no. 2, pp. 111-124.

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

YANCEY, W. F., CRAVENS, K. S. A Framework for International Tax Planning for Managers. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 1998. vol. 7, no. 2, pp. 251-272.

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Souhrnný přehled přístupů k tax managementu.....12

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Metodika MSP Tax Management.....18

## ŽIVOTOPIS AUTORA

Jméno: Ing. Monika Hodinková  
Adresa: Březolupy 373, 687 13 Březolupy  
Datum narození: 8. srpna 1986  
Místo narození: Uherské Hradiště  
Národnost: česká  
E-mail: hodinkova@fbm.vutbr.cz

### VZDĚLÁNÍ

- 2010-2014 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
*/doktorský studijní obor: Podnikové finance/*
- 2008-2010 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
*/magisterský studijní obor: Řízení a ekonomika podniku/*
- 2005-2008 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
*/bakalářský studijní obor: Daňové poradenství/*
- 2001-2005 Obchodní akademie Uherské Hradiště  
*/Ekonomické lyceum/*

### PEDAGOGICKÁ ČINNOST

- 2014/2015 *Zimní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Daň z přidané hodnoty* – obor *Ekonomika podniku* (3. ročník).
- 2013/2014 *Letní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Zdanění právnických osob* – obor *Ekonomika podniku* (2. ročník); vedení cvičení z předmětu *Daň z příjmu právnických osob* – obor *Management v tělesné kultuře* (2. ročník).  
*Zimní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Daň z přidané hodnoty* – obory *Účetnictví a daně* (3. ročník) a *Ekonomika podniku* (3. ročník).
- 2012/2013 *Letní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Daň z příjmu právnických osob* – obor *Daňové poradenství* (2. ročník).  
*Zimní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Nepřímé daně* – obor *Daňové poradenství* (3. ročník); vedení části cvičení z předmětu *Daň z příjmů fyzických osob* – obor *Daňové poradenství* (2. ročník)

- 2011/2012 *Letní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Daň z příjmu právnických osob* – obor Daňové poradenství (2. ročník).  
*Zimní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Nepřímé daně* – obor Daňové poradenství (3. ročník).
- 2010/2011 *Letní semestr:* Vedení cvičení z předmětu *Daň z příjmu právnických osob* – obor Daňové poradenství (2. ročník).

## VĚDECKÁ ČINNOST

- 2013–2014 Specifický výzkum FP-S-13-2064: *Výzkum interních a externích faktorů ovlivňujících hodnotu podniku*. Spoluřešitelka projektu.
- 2012 Specifický výzkum FP-S-12-1: *Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů*. Spoluřešitelka projektu.
- 2011 Specifický výzkum FP-S-11-1: *Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku*. Spoluřešitelka projektu.
- 2010 Specifický výzkum FP-S-10-17: *Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení vývoje podniku v souladu s vývojem podnikatelského prostředí*. Spoluřešitelka projektu.

## ZAHRANIČÍ STÁŽE

- 06/2014 Leeds Metropolitan University  
*/Free Movers: dlouhodobý zahraniční pobyt v Leeds (Velká Británie); náplň pobytu: analýza a zpracování dat k disertační práci/*
- 12/2012 Riga Technical University  
*/Free Movers: krátkodobý zahraniční pobyt v Rize (Lotyšsko); náplň pobytu: sběr a zpracování literární rešerše k disertační práci/*
- 08-12/2008 Laurea University of Applied Sciences  
*/Erasmus: dlouhodobý zahraniční pobyt v Helsinkách (Finsko); náplň pobytu: absolvování zimního semestru na partnerské univerzitě/*

## OSTATNÍ

- Jazyky: Český jazyk (mateřský jazyk)  
 Anglický jazyk (pokročilá úroveň)  
 Německý jazyk (mírně pokročilá úroveň)

## CERTIFIKÁTY

Certifikát o absolvování kurzu „*Základů vědecké práce v Akademii věd ČR*“ zajišťovaný Akademií věd České republiky.

Certifikát o absolvování kurzu „*Psaní a styl vědeckých článků v češtině a angličtině*“ zajišťovaný Centrem podpory projektů VUT v Brně,

Certifikát o absolvování kurzu „*Nový občanský zákoník*“ zajišťovaný Institutem celoživotního vzdělávání VUT v Brně,

V Brně dne 30. 10. 2014

.....  
Ing. Monika Hodinková

## STRUKTUROVANÝ PŘEHLED PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

**Článek v časopise evidovaném v některé ze světově uznávaných databází (SCOPUS, ERIH)**

ZINECKER, M., SVIRÁK, P., GREBÍKOVÁ, M. Tax Treatment of Legal Fund Structures for Venture Capital Investments in the Czech Republic: a Comparative Study. In *Innovation Vision 2020: Sustainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development*. 2012. vol. 1-4, pp. 880–891. ISBN 978-0-9821489-8-3.

**Článek v časopise ze seznamu RVVI**

HODINKOVÁ, M., SVIRÁK, P. Bariéry rozvoje malých a středních podniků. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2013. vol. 7, no. 17, pp. 61-67.

**Příspěvek v recenzované, sborníku z mezinárodní konference evidovaný v databázi Conference Proceedings Citation Index – Science nebo Social Science & Humanities (dříve ISI Proceedings) společností Thomson Reuters (New York, USA)**

ZINECKER, M., SVIRÁK, P., GREBÍKOVÁ, M. Tax Treatment of Legal Fund Structures for Venture Capital Investments in the Czech Republic: a Comparative Study. In *The 19th International Business Information Management Conference (IBIMA) 2012*. Barcelona. 2012. pp. 880–890. ISBN 978-0-9821489-8-3.

**Článek v odborném recenzovaném časopise**

GREBÍKOVÁ, M. The Effect of Tax Changes on Financial Leasing in the Czech Republic. *Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2012. vol. 7, no. 2, pp. 97–117.

ZINECKER, M., SVIRÁK, P., GREBÍKOVÁ, M. Private Equity and Venture Capital: Investment Fund Structures in Europe. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*. 2012. vol. 2, pp. 25-38.

**Příspěvek v recenzovaném sborníku z ostatních mezinárodních konferencí/workshopech**

GREBÍKOVÁ, M. Investiční pobídky v České republice. In *PEFnet 2010*. Brno. 2010. pp. 27-34. ISBN 978-80-7375-450-1.

GREBÍKOVÁ, M. Krize ve stavebnictví a její dopad na MSP podnikající v tomto oboru. In *International workshop for PhD students*. Brno. 2010. pp. 1–7. ISBN 978-80-214-4194-1.

GREBÍKOVÁ, M. The Effect of Tax Changes on Financial Leasing in the Czech Republic. In *Contemporary Issues in Economy: After the crisis?*. Toruň. 2011. pp. 36–57. ISBN 978-83-62049-08-0.

GREBÍKOVÁ, M. Income Tax Rate, its amount and influence on the state budget income. In *International Scientifics Ph.D and Post Docs Conference 2011*. Brno. 2011. pp. 31–37. ISBN 978-80-214-4257-3.

GREBÍKOVÁ, M. The Income Tax of Natural Person – its Influence on the State Budget Incomes. In *Modern Problems Economy, Business and Management: Theory and Practice*. Izhevsk. 2011. pp. 69–73. ISBN 978-5-7526-0520-8.

GREBÍKOVÁ, M. Právní a organizační formy pro investice formou PE/VC v zemích bývalé Visegrádské čtyřky. In *Mezinárodní workshop doktorandských prací*. Brno. 2011. ISBN 978-80-214-4348-8.

GREBÍKOVÁ, M. The Effect of Changes of Income Tax Law and Value Added Tax Law on the Development of Financial Leasing in the Czech Republic. In *European Scientific Conference of Ph. D. Students PEFnet 2011*. Brno. 2011. pp. 43-50. ISBN 978-80-7157-743-0.

GREBÍKOVÁ, M. Development of Small and Mediumsized Enterprises and Their Effect on Employment in the Czech Republic. In *Trends in economics and management for the 21st century*. Brno. 2012. pp. 142–143. ISBN 978-80-214-4581-9.

GREBÍKOVÁ, M. Srovnávací studie daňového zatížení v Evropské unii. In *Mezinárodní workshop doktorandských prací*. Brno. 2012. ISBN 978-1-61804-125-8.

GREBÍKOVÁ, M. Financování rozvoje podnikání malých a středních podniků v České republice. In *Contemporary Problems of Economics, Business and Management: Theory and Practice*. Izhevsk. 2013. ISBN 978-5-7526-0597-0.

GREBÍKOVÁ, M. Tax Burden in the European Union: a Comparative Study. In *Enterprise and Competitive Environment*. Brno. 2013. ISBN 978-80-87106-64-8.

HODINKOVÁ, M., SVIRÁK, P. Tax Management for Small and Medium-sized Enterprises. In *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2013*. Hradec Králové. 2013. ISBN 978-80-87952-00-9.

HODINKOVÁ, M., SVIRÁK, P. Adoption of Tax Planning Instruments in SMEs. In *Enterprise and Competitive Environment, March 6-7, 2014 - Conference Abstract Proceedings*. Brno. 2014. ISBN 978-80-87106-74-7.

#### **Příspěvek ve sborníku z tuzemských konferencí**

HODINKOVÁ, M. Tax management. In *Daně – teorie a praxe 2014*. Brno. 2014. ISBN 978-80.87482-21-6.



## **ABSTRAKT**

Disertační práce pojednává o problematice řízení daňové povinnosti a vymezuje pojem tax management vzhledem k jeho využití u malých a středních podniků. Práce se dále zabývá současným pohledem na řízení daňové povinnosti podniků a na metodiky věnující se plánování daní, které rozšiřuje o historické souvislosti, které stály u zrodu tohoto nového a v posledních letech neustále se rozšiřujícího fenoménu. Součástí této práce je inovace metodik, které vedou k řízení daňové povinnosti podniku. Navržená metodika umožní optimalizovat daňovou povinnost malých a středních podniků působících v České republice.

## **ABSTRACT**

The dissertation thesis deals with the issue of tax management and defines the concept of tax management due to its use for small and medium-sized enterprises. The thesis deals with the current view on company tax liability management and is focused on the methods of tax planning, which expands in the historical context that stood at the birth of this new and in recent year's constantly expanding phenomenon. A part of the dissertation thesis is innovation of methods that lead to management of company tax liability. The proposed method allows optimizing of the tax liability of small and medium-sized enterprises operating in the Czech Republic.