

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Václav Novotný

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rodinný podnik v ČR

Bc. Václav Novotný

Diplomová práce

2024

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav Novotný**
Osobní číslo: **E21843**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rodinný podnik v ČR**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR (včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů) a jeho komparace se zahraničím. Student provede ekonomické zhodnocení na datech konkrétní rodinné firmy nástroji strategické a finanční analýzy a zpracuje návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Osnova:

- Základní pojmy a historie rodinného podnikání.
- Charakteristika rodinného podnikání.
- Představení společnosti T. T. TRANS s.r.o.
- Nástroje pro hodnocení podniku.
- Zpracování podnikatelského plánu.
- Doporučení a vyhodnocení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

AYRANCI, Evren a Ekonomická FAKULTA, 2014. A study on the influence of family on family business and its relationship to satisfaction with financial performance. ISSN 2336-5604.
KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD, 2016. Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. Přeložil Jiří OGROCKÝ. Brno: Barrister and Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
MACHEK, Ondřej, 2017. Rodinné firmy. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
ODEHNALOVÁ, P., 2011. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Rodinný podnik v ČR jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2024

Bc. Václav Novotný v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval především vedoucí práce doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, ochotu, trpělivost a cenné rady, které byly nezbytné pro vypracování této diplomové práce. Rovněž bych rád poděkoval mým rodičům za poskytnutí materiálů pro zpracování této práce a celé rodině, za pomoc a podporu při studiu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou rodinných podniků v České republice. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů, vývoj rodinného podnikání v České republice, jeho historii, výhody a nevýhody, možné výzvy a další problematiky. Dále teoretická část seznámí s tematikou strategické a finanční analýzy, které jsou využity v praktické části. Praktická část obsahuje strategickou, finanční analýzu a také návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj zvolené rodinné firmy, kterou je firma T. T. TRANS s.r.o. Na základě provedených analýzy a podnikatelského plánu je provedeno závěrečné shrnutí a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rodinný podnik, finanční analýza, strategická analýza, podnikatelský plán, firma.

TITLE

Family business in the Czech republic.

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the issue of family businesses in the Czech Republic. The theoretical part contains the definition of basic terms, the development of family business in the Czech Republic, its history, advantages and disadvantages, possible challenges, and other issues. Furthermore, the theoretical part introduces the topic of strategic and financial analysis, which are used in the practical part. The practical part contains a strategic and financial analysis as well as a proposal of a real business plan for the further development of the chosen family business, which is T. T. TRANS Ltd. Based on the analysis and business plan, a final summary and recommendations are made.

KEYWORDS

Family business, financial analysis, strategic analysis, business plan, company.

OBSAH

ÚVOD	11
1 Základní pojmy a historie rodinného podnikání	12
1.1 Vymezení pojmu – rodinný podnik	12
1.2 Další přístupy k tvorbě definice rodinného podniku.....	14
1.3 Legislativní vymezení rodinného podniku v České republice	16
1.4 Vymezení rodinného podniku ve světě	17
1.5 Historie rodinného podnikání	19
2 CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	21
2.1 Vnímání rodinného podniku okolím.....	21
2.2 Ekonomický význam rodinného podniku	22
2.3 Sociální význam rodinného podniku	24
2.4 Výhody rodinného podniku	25
2.5 Nevýhody rodinného podniku.....	27
2.6 Životní cyklus rodinného podniku	28
3 NÁSTROJE PRO ZHODNOCENÍ PODNIKU.....	31
3.1 Podnikatelský plán	31
3.2 Strategická analýza	33
3.2.1 PESTLE analýza	33
3.2.2 SWOT analýza	35
3.3 Finanční výkaznictví a analýza.....	35
3.3.1 Metody analýzy účetní závěrky	36
4 zpracování podnikatelského plánu.....	39
4.1 Firma T.T. TRANS s.r.o.	39
4.2 Zhodnocení firmy nástroji finanční analýzy	41
4.2.1 Horizontální analýza	42
4.2.2 Vertikální analýza	48

4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	53
4.3 Zhodnocení firmy nástroji strategické analýzy.....	56
4.3.1 PESTLE analýza	56
4.3.2 SWOT analýza	64
4.3.3 Zhodnocení vlivu rodiny na firmu.....	66
5 PODNIKATELSKÝ PLÁN FIRMY T. T. TRANS s.r.o.	68
5.1 Titulní list.....	68
5.2 Shrnutí.....	69
5.3 Popis firmy.....	70
5.4 Organizační plán firmy	71
5.5 Provozní plán (plán služeb) firmy.....	72
5.6 Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy	74
5.7 Marketingový plán firmy	76
5.8 Finanční plán firmy	77
5.9 Hodnocení rizik firmy.....	78
6 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ	79
ZÁVĚR	81
POUŽITÁ LITERATURA	82

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Model F-PEC.....	15
Obrázek 2 Organizační struktura firmy T. T. TRANS s.r.o.	71
Tabulka 1 Horizontální analýza aktiv	42
Tabulka 2 Horizontální analýza pasiv.....	44
Tabulka 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	46
Tabulka 4 Vertikální analýza aktiv	48
Tabulka 5 Vertikální analýza pasiv.....	50
Tabulka 6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	52
Tabulka 7 Ukazatelé rentability	53
Tabulka 8 Ukazatelé likvidity	54
Tabulka 9 Ukazatelé aktivity	54
Tabulka 10 Ukazatelé zadluženosti	55
Tabulka 11 Porovnání alternativních pohonů vozidel	62

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ROA	Ukazatel rentability aktiv
ROE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	Ukazatel rentability tržeb
ČSSR	Československá socialistická republika
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchod
CSR	Corporate social responsibility
Sb.	Sbírka zákonů
NRB	Národní rozvojová banka
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad

ÚVOD

Historie i aktuální skladba hospodářských subjektů v sektoru firem potvrzuje, že rodinné podniky měly a nadále mají v globální ekonomice velký a nenahraditelný význam. Z tohoto důvodu jsou v současné době respektovány korporátními, akademickými i vládními institucemi. Důležitý je postoj ekonomů a tvůrců hospodářské politiky, kteří je považují za hlavní zdroj pracovních míst a vytváření bohatství nejen majitelům, ale i státům v nichž jsou registrovány. Toto má platnost jak ve vyspělých ekonomikách, tak v rozvojových zemích. Například sledovaná míra zaměstnanosti se v Německu v letech 2006 až 2010 zvýšila o 9 % (přibližně 300 000 pracovních míst) a vytvořilo ji 500 největších rodinných podniků. Ve stejném období byly veřejné společnosti odpovědné za více než 7 % ztrát pracovních míst (Gottschalk, 2011).

Pro přetrvávající nedostatek konsenzu při definování rodinného podniku jsou dostupné údaje o rodinných podnicích značně nekonzistentní a jsou založeny na různých definicích rodinného podniku. Nejčastěji používaná definice je tato od de Vriese: „*Rodinné podniky jsou obchodní organizace, ve kterých rozhodnutí a vedení ovlivňuje jedna nebo více rodin*“ (de Vries, 2007, s. 34).

Groysberg a Bell (2014) zjistili, že více než 95 % podniků v Asii, na Středním východě, v Itálii a Španělsku je ovládáno rodinami. V dalších vyspělých ekonomikách, jako je Francie a Německo, je více než 80 % společností považováno za rodinné nebo rodinou kontrolované. Ve Spojených státech, na nejvíce fragmentovaném trhu v globálním modelu, rodiny přímo či nepřímo kontrolují více než 70 % podniků v zemi (Groysberg, Bell, 2014).

Cílem práce je **zhodnocení stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR (včetně legislativy a hospodářsko-politických nástrojů) a jeho komparace se zahraničím**. Dále provede základními charakteristikami rodinného podniku a vnitřních principů podnikání. Práce se věnuje existujícím pozitivním i negativním dopadům na rodinu a zmíní možné přístupy k řešení výzev, které podnikání provází, včetně legislativy v dané oblasti atd. V další kapitole je zpracováno hodnocení parametrů a směřování firmy s využitím nástrojů strategické analýzy. Bude se jednat o modely PESTLE a SWOT, následně principy finanční analýzy, účetní závěrky a vybraných účetních dokumentů k rozboru hospodaření firmy.

V praktické části bude provedena ekonomická analýza a vyhodnocení dat konkrétní rodinné firmy T. T. TRANS, s.r.o. nástroji strategické a finanční analýzy a bude zpracován návrh podnikatelského plánu pro další úspěšný rozvoj firmy.

1 ZÁKLADNÍ POJMY A HISTORIE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Následující kapitola diplomové práce popisuje definici rodinných podniků v teoretické rovině, dále zmiňuje jejich historii, legislativní vymezení v České republice a porovnává statut rodinných firem v jiných zemích.

1.1 Vymezení pojmu – rodinný podnik

Většina odborníků z oboru ekonomie se pokusila definovat rodinné podniky tím způsobem, že se zaměřila na odlišení rodinných podniků od jiných podniků (Hauck, Prugl, 2015; Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016). Rodinné podniky jsou ze své podstaty komplikované dynamikou v rámci vlastní rodiny. Tato dynamika ovlivňuje nejen výkonnost podniku, ale také růst podniku, změny a přechody v čase. Současně má dopad na rodinnou atmosféru. Žádná z definic, které byly publikovány, nezískala většinové uznání odborné veřejnosti (Hlavačka, Bek, 2018). Podle Hlavačky a Beka (2018) se velká část definic zaměřuje na zásadní roli rodiny ve smyslu určování metod řízení a kontroly používaných v podnikání. Petruš a kol. (2016) dodává, že jedinečná vlastnická struktura rodinných podniků dává jejich majitelům dlouhodobou orientaci, která tradičním veřejným firmám často chybí. Je zatím prezentováno velmi málo relevantních a přesvědčivých ukazatelů, v jakých parametrech se rodinné podniky exaktně odlišují. Některé studie prezentují tvrzení, že rodinné společnosti v průměru dlouhodobě překonávají ostatní podniky ve výkonnosti (Kraiczky et al., 2015), ale jiné studie dokazují opak (Letonja, Duh, 2016).

Podle Odehnalové (2011) lze za rodinný podnik považovat společnost, která je charakteristická následujícími body:

- převážná část rozhodovacích hlasů je v držení zakladatele společnosti nebo jeho rodinných příslušníků,
- nadpoloviční část rozhodovacích hlasů je nepřímá nebo přímá,
- minimálně jeden zástupce rodiny je součástí v managementu nebo správě společnosti,
- pokud se jedná o veřejně obchodovanou společnost, měl by vlastník či zakladatel firmy vlastnit minimálně 25 % rozhodovacích hlasů.

Jiná kritéria zmiňuje Machek (2017), a to že rodinný podnik je společnost, kterou vlastní, provozují a spravují dva nebo více členů rodiny. Tito členové by měli být pokrevně příbuzní, příbuzní manželstvím nebo adopcí. Rodinný podnik musí mít následující vlastnosti: Jediná rodina musí ovládat většinové procento vlastnictví. Musí mít kontrolu nad hlasovacím systémem. Mít moc ve strategickém rozhodování. Do tohoto podnikání se musí zapojit více generací této jediné rodiny. Stejná rodina musí vytvořit vrcholové vedení této firmy.

Petlina a Koráb (2015) se domnívají, že rodinné firmy mohou být řízeny rodinnými příslušníky z různých generací. Podle něj je rodinná firma jakákoli veřejná společnost, kde rodina vlastní více než 5 procent akciového kapitálu.

Další definici uvádí například Gilding et al. (2015), kteří definují rodinný podnik jako firmu řízenou se záměrem utvářet a prosazovat vizi podnikání držené dominantní koalici ovládanou členy stejné rodiny nebo malou počet rodin způsobem, který je potenciálně udržitelný napříč generacemi rodiny nebo rodin. Tato definice zdůrazňuje, že v některých rodinných podnicích se hodnoty zakladatelské rodiny předávají napříč generacemi po celá desetiletí, někdy i staletí, takže organizační kultura a identita úzce odrážejí způsob, jakým firma fungovala v minulosti. V těchto firmách rodinná historie prostupuje obchodní praktiky, vytváří a posiluje sdílené hodnoty, normy a přesvědčení v průběhu času a vytváří úzké spojení mezi současností a minulostí.

Rodinné podniky mají k dispozici historicky ověřenou databázi zjištění, jaká je souvztažnost těchto poznatků využitelných z minulosti do dalšího vývoje, včetně změn a inovací pro trvalý pokrok a rozvoj společnosti. Při existenci potřebného respektu a úcty k výsledkům a nápadům předků, je možné docílit úspěšného naplnění nových vizí podniku s jejich využitím v nové době a situaci. Z této databáze historických poznatků firmy je možné vytvořit plány pro dlouhodobé přežití na trhu v těžkých dobách fungování, ale i čerpat inspiraci pro další rozvoj této rodinné firmy s historií. Tento dosažitelný zdroj informací, který v detailech není dostupný pro konkurenci, může vytvořit fungující a prospěšné propojení mezi minulostí, přítomností a budoucností. Tento zdroj teoretických postupů, někdy velmi originálních nápadů, byl v minulosti ověřen v praxi. Je možné nový produkt, službu a místo jen posunout v čase. Tato schopnost umožňuje mnoha rodinným podnikům inovovat s využíváním znalostí vztahujících se k tradici firem a jejich území (Machek, 2017).

Rodinné firmy byly pro svůj velký význam a přínos pro ekonomiky států, cílem několika studií provedených autory různých vědních oborů, ekonomy, manažery, analytiky, poradenskými agenturami a univerzitami. Tito špičkoví odborníci ve svých oborech sledovali ve svých studiích různé parametry a vypracovali své teorie vycházející z konkrétních pilířů

vědomostí svého zaměření, tedy z jejich profesní, resp. vědecké specializace. Z tohoto důvodu bylo prezentováno velké množství teoretických definic s různými zjištěními, někdy protichůdnými.

Neexistence konsenzu na jednoznačné definici rodinných firem nepředstavuje nevýhodu, ve skutečnosti poskytuje kreativní svobodu a schopnost nahlížet na stejný prvek (rodinné firmy) z různých hledisek (finance, struktura, lidské vlastnosti, ekonomický přístup), (Hauck, Prugl, 2015). To je pro další zkoumání výzvou a otevřenou cestou pro nová zjištění, která nejsou omezena striktními mantinely a mohou přinést nové myšlenky a poznatky.

1.2 Další přístupy k tvorbě definice rodinného podniku

Několik autorů při tvorbě definic vycházelo z modelu F-PEC (např. Odehnalová (2011); Machek (2017), který je moderním konceptem z roku 2001. Stojí na třech pilířích, které pomáhají měřit vliv rodiny na konkrétní společnost. Tyto pilíře formují i zkratku, pod kterou je model známý (Koráb a kol., 2008).

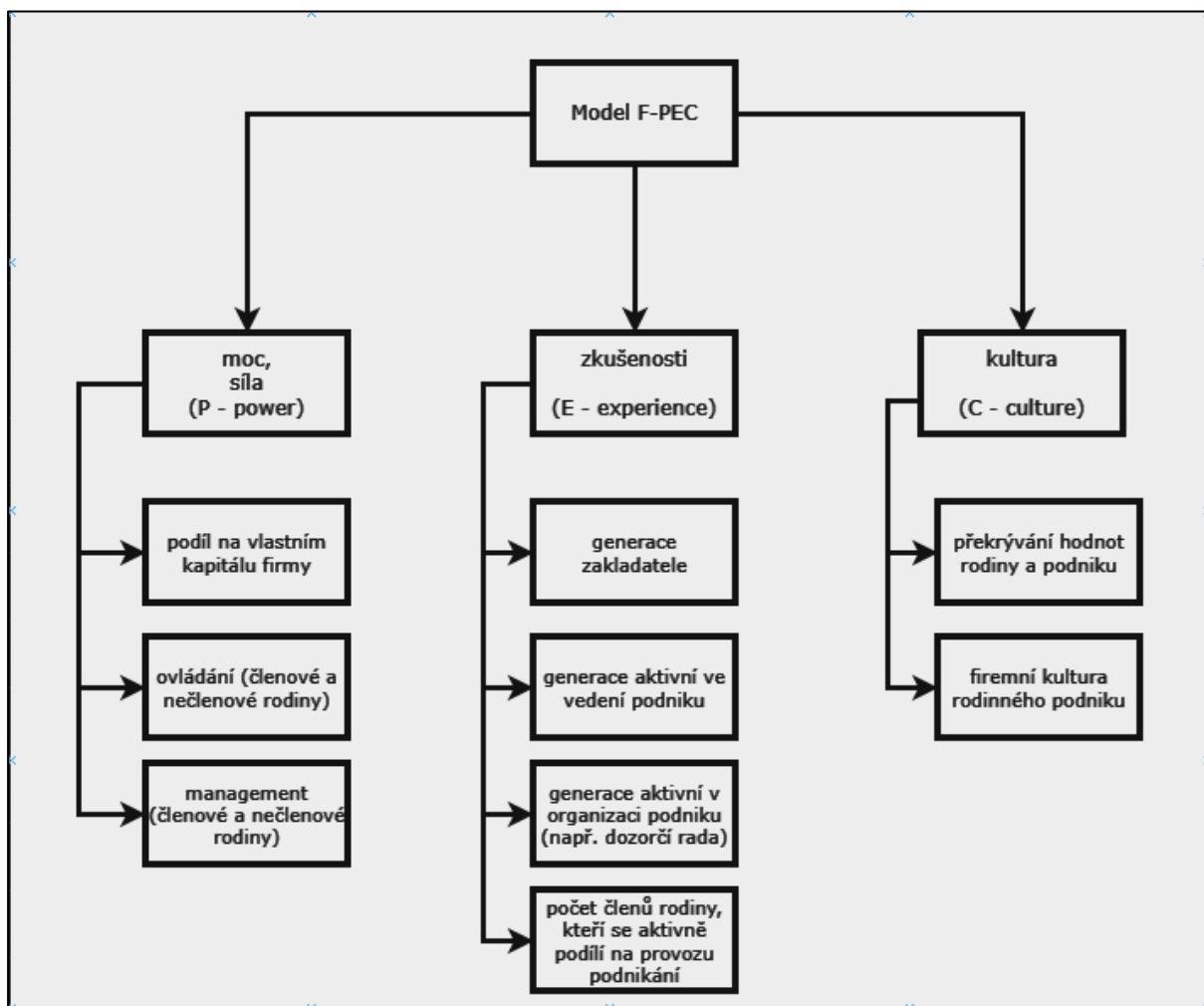
Zkratka znamená Family influence through power, experience and culture. Volným překladem ve významu: Vliv rodiny díky moci, zkušenosti a kultuře. Model se sestavuje z 3 kategorií (Koráb a kol., 2008).

Jedná se o:

- moc (power),
- zkušenosti (experience),
- kultura (culture).

Při použití tohoto modelu je možné stanovit vliv rodiny (zjistit míru „rodinnosti“), která slouží k porovnání podniků po celém světě.

Koráb a kol. (2008) vytvořili schéma modelu následovně:



Obrázek 1 Model F-PEC

Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb a kol., 2008 (s. 24).

Pokud bychom měli shrnout uvedené definice do jedné, tak lze použít definici, kterou zmiňuje Koráb a kol. (2008, s. 21), a to, že: „Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“

1.3 Legislativní vymezení rodinného podniku v České republice

Pro doplnění definic odborné literatury, která rodinný podnik popisuje několika různými definicemi je vhodné zmínit, zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, který uvádí: „*Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*” (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, § 700).

Pro rozmanitost definic rodinného podnikání v České republice i v zahraničí dochází k tomu, že jednotliví autoři si vytvářejí vlastní vymezení tohoto pojmu. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2019) například uvádí, že téměř devět z deseti soukromých podnikatelských subjektů jsou rodinné podniky. Zároveň zmiňuje další vhodnou definici rodinného podniku: „*Obchodní korporace, v níž většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu*“.

Díky turbulentnímu vývoji a faktu, že rodinné společnosti tvoří většinový podíl z hospodářských subjektů v sektoru firem, byl vytvořen Výbor pro rodinné podniky, a ten navrhl změnit tuto definici. Tento orgán tvoří zástupci z různých sektorů:

- zaměstnanci Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky,
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků,
- Hospodářské komory,
- Národní rozvojové banky.

Tento orgán navrhl změnu vymezení pojmu rodinný podnik na základě podrobných parametrů, které se nejčastěji objevovaly při procesu registrace rodinných podniků. Z těchto výsledků praktického sledování upravil změnu definice. Došlo k úpravě některých částí tak, aby lépe sledovaly aktuální vývoj a eliminovaly možný vznik nejasností při určení, zda se jedná o rodinný podnik nebo jinou formu řízení, resp. vlastnictví.

Na základě návrhu na změnu, Výborem pro rodinné podniky, vláda České republiky při jednání ze dne 18. října 2021, usnesením č. 899, schválila následující definici:

„1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.

3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci“ (MPO, 2022).

1.4 Vymezení rodinného podniku ve světě

Na rozdíl od České republiky, kde se pojem rodinný podnik znovu objevil po roce 1989, sahá historie použití tohoto pojmu ve světě hluboko do minulosti a má kontinuální vývoj. Proto je danému pojmu věnována daleko větší pozornost, ať už z hlediska legislativy nebo zahraničních autorů odborné literatury. Mezi evropskými státy s nejdelší tradicí a systémem rodinného podnikání, patří Švýcarsko, Německo a Rakousko.

Švýcarsko

Goehler (1999) říká, že zásadním faktorem při posuzování, zda je společnost rodinným podnikem je vliv, který má určitá rodina na konkrétní společnost. Určil dva zásadní faktory, pomocí kterých je možné určit, zda se jedná o rodinný podnik. Tyto faktory jsou uplatňovány ve Švýcarsku. Jedná se o:

- počet členů rodiny, kteří jsou součástí statutárního orgánu společnosti,
- jakou část vlastního kapitálu vlastní rodinní příslušníci.

Koráb (2008) vytvořil jako doplnění Goehlerovy definice vzorec, pomocí kterého lze zjistit, zda je podnik rodinný nebo ne. Vzorec vypadá následovně:

Při $VK_{rodiny} > 0$ musí platit:

$$RP = \frac{VK_{rodina}}{VK_{podnik}} + \frac{STAT_{rodina}}{STAT_{podnik}} \geq 1$$

kde:

VK_{rodina} – vlastní kapitál, který ovládá člen rodiny

VK_{podnik} – vlastní kapitál firmy

$STAT_{rodina}$ – počet členů rodiny, kteří působí ve statutárních orgánech daného podniku

$STAT_{podnik}$ – celkový počet osob působících ve statutárních orgánech firmy

Z tohoto výpočtu je patrné, že rodinní příslušníci musejí buď mít nadpoloviční většinu, nebo v případě potřeby je možné dorovnat chybějící rozdíl zvýšením role rodiny v druhém faktoru.

Německo

Koráb a kol. (2008) říká, že v Německu není jednotné vymezení pro rodinný podnik. Proto zjišťuje existenci několika faktorů:

- většina kapitálu a členství ve statutárních orgánech, kde převažují členové rodiny,
- o rozhodující vliv se jedná tehdy, když společnost vlastní jen a pouze jedna rodina,
- udržení podniku ve vlastnictví tak, aby ho později nová generace v rodině převzala.

Jako vhodné doplnění k těmto částečným definicím lze využít upřesnění od německého výzkumného institutu, který udává, že podnikatelský subjekt se stává rodinným podnikem tehdy, když: „alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50procentní podíl na dotyčném podniku.“ (Koráb a kol., 2008, s. 22).

Rakousko

V Rakousku se tomuto tématu věnují univerzity i výzkumné ústavy v daleko větší míře než u nás, v České republice. Podle jejich studie je nezbytné splnit tři podmínky, abychom mohli podnikatelský subjekt považovat za rodinný podnik. Jedná se o (Koráb a kol., 2008, s. 22):

- vedení firmy složené z členů rodiny má zájem řídit svěřenou společnost tak, aby poskytl dané rodině dostatek finančních prostředků k uspokojení životních potřeb,
- lidé vlastníci určitý podíl na společnosti musí být členy jedné rodiny,
- Celá rodina nebo několik jejích členů musejí vlastnit většinu práv k hlasování, tedy musí společnost ovládat, tedy mít alespoň více než polovinu hlasů.

1.5 Historie rodinného podnikání

Rodinné podnikání po celém světě má dlouholetou historii bez přerušení. V České republice se jedná o novou historii podniků. Vyplývá to z historického vývoje, kdy v ČSSR během totalitního režimu nebylo možné soukromě podnikat ve větším rozsahu, takže vysoký nárůst rodinných podniků registrujeme až od roku 1989 (Machek, 2017).

Nicméně naše předchozí historie dokumentuje začátky rodinného podnikání na území České republiky už v době šlechtických rodů. Tyto rody vlastnily majetek, najímaly zaměstnance a musely s nabytým majetkem hospodařit a odpovědně investovat pro zajištění jeho budoucího chodu. Bohužel nevhodná správa majetku, plýtvání se ziskem a nízké reinvestice vedly k úpadku velkého množství částí panství. Toto vedlo k vysokému zadlužení většiny rodů (Jindra, Jakubec, 2015).

Za zmínku stojí rod Smiřických. Tento rod vlastnil panství na severovýchodě Čech na rozhraní 16. a 17. století. Díky prosazení jejich záměru, postupně vytvořil dva velké velkostatky, které byly unikátem v okolních státech. Od ostatních panství se jejich velkostatky lišily pozitivním přístupem k zaměstnancům, protože nebyli přetěžováni a dostávali i jinou práci, mimo roboty. Smiřičtí se soustředili na podnikání v oboru naturálií pro uspokojení potřeb obyvatel a vyráběli i některé suroviny, které se využívaly v různých průmyslových odvětvích. Jako zajímavost je možné uvést, že podnik Smiřických s nejvyšší ziskovostí, byl Smiřický pivovar. Výroba piva zde probíhala téměř po tři staletí. Pro zapojení tohoto rodu do stavovského povstání, byl jejich majetek zkonfiskován a následně předán jinému rodu. Velmi zajímavým a respektovaným pojmem se staly tzv. cechy. Již od 13. století působily nejdříve ve velkých obcích, odkud se postupně rozšiřovaly i do menších lokalit. Jejich organizace spojovaly

výrobce v rámci jednoho oboru, kde vystupovaly jako dozorčí orgán nad trhem. Sledovaly ceny produkce, regulovaly množství produkce na trhu a zároveň určovaly množství mistrů v daném odvětví. Řemeslo se tradičně předávalo z otce na syna, aby byla zajištěna kontinuita i zachování rodinné tradice. Cechy dokonce dohlížely i na zaškolování nových pracovníků (Jindra, Jakubec, 2015).

Dalším stěžejním mezníkem v historii rodinného byznysu byla průmyslová revoluce, probíhající v několika vlnách (v letech 1869–1934). Díky rozvoji technologií, železnice a dalších typů průmyslu došlo ke změně podmínek pro firmy na trhu. Původně malé rodinné firmy přešly na tovární výrobu, což několikanásobně zvýšilo jejich produkci. Dalším velmi důležitým obdobím pro další rozvoj rodinného podnikání v naší republice, je bezesporu hospodářský růst a rozvoj za první republiky (zlatá éra) v letech 1920–1928. Po vzniku státu bylo zavedeno velké množství změn, ať už ekonomických, sociálních i legislativních, a to přispělo k masivnímu rozšíření rodinných podniků v této době. Tento neustále rostoucí vývoj trval až do podpisu prezidentských dekretů bývalým prezidentem Československa, Edvardem Benešem v roce 1945. (Pravec, 2021)

Tyto dekrety znárodnily soukromé podniky, u kterých jejich majitelé museli předat rozhodovací a vlastnické podíly. Znárodnování privátního sektoru však pokračovalo i v dalších letech, kdy se dostali k moci komunisté v roce 1948. V nastupujícím komunistickém režimu nebyly podmínky ani možnost soukromého podnikání jako v předválečném rozsahu. Podle statistik se jednalo o několik stovek drobných řemeslníků a zemědělců pro vlastní spotřebu a umělců. Propad byl drastický, jak uvádí Euro.cz:

„Jestliže v roce 1945 bylo v soukromých rukou 89 procent podniků, o šest let později už jen 1,8 procenta. Definitivní tečkou za podnikáním byl rok 1953. Tehdy stát převzal zbylé provozovny drobných živnostníků a došlo k tzv. delimitaci - družstvům vzala vláda lukrativní provozovny ve městech a odsunula je do nevýnosných prodejen na venkově.“ (Euro.cz, 2004)

Tento trend trval několik desetiletí až do roku 1989 a představoval významnou překážku rozvoje rodinného podnikání v Čechách. Po pádu komunistického režimu, po tzv. Sametové revoluci, došlo ke zpřístupnění možnosti občanům podnikat. Podniky byly postupně vráceny původním majitelům, bohužel někdy v tak v tristním stavu, že se nepodařilo podnikatelům vůbec začít. Díky rozvolnění omezujících podmínek začaly vznikat nové podniky, začala nová éra rodinného byznysu.

2 CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

V této kapitole jsou uvedeny hlavní charakteristiky rodinného podniku, které souvisí s vnímáním tohoto subjektu ze strany okolí, jeho ekonomický i sociální význam a zároveň jsou zmíněny výhody i nevýhody provázející rodinné firmy.

2.1 Vnímání rodinného podniku okolím

Rodinné podniky jsou často považovány za přátelštější k zaměstnancům, důvěryhodnější a přímočařeji orientované na zákazníka. Všechny tyto faktory vyplývají z vysokého zájmu o udržení se na trhu, případně o další rozvoj podnikání.

Podle Blažkové (2007) marketingové výzkumy odhalují poměrně málo asociací, které lidé mívají s rodinnými podniky. Většinou jsou rodinné podniky vnímány jako subjekty, které usilují nejen o ekonomické cíle, ale projevují se i dalšími pozitivní vlivy na společnost. To zahrnuje vstřícnost vůči zaměstnancům a společenskou odpovědnost. Tvrzení, že podnik je rodinný, obvykle přináší pozitivní výsledky, protože zákazníci do rodinného podniku podvědomě promítají pozitivní emoce ze svých vlastních rodin. Krátká zmínka o roli rodiny může někdy vést k větším ziskům.

Halada (2015) uvádí, že rodinné firmy jsou také považovány za důvěryhodnější a více orientované na zákazníka. Jsou hodnoceny více podle autenticity značky, která je silně spojena s vyšším záměrem nákupu. Existuje předpoklad, že rodinné firmy se nezajímají výhradně o krátkodobé zisky, ale místo toho se dlouhodobě orientují na budování nadčasových hodnot pro další generace rodiny, a to někteří jejich zákazníci oceňují.

Kenyon-Rouvinez a Ward (2016) uvedli důvod, proč spotřebitelé vnímají pozitivněji rodinné firmy. Zřejmě podvědomě berou své pozitivní emoce ze své vlastní rodiny a promítají je do nákupů od rodinného podniku. Láska, teplo, úcta, štěstí, péče a podpora jsou samozřejmě a přítomné podmínky v dobře fungujících rodinách. Aby zjistili, zda se tyto aspekty promítají do vnímání produktů a služeb společnosti, navrhli experiment. Vytvořili dvě tištěné reklamy pro fiktivního výrobce čokolády, jednu s nápisem „rodinná firma“ a druhou bez této zmínky. Jedné skupině se zobrazila verze rodinné firmy a kontrolní skupině se zobrazila druhá reklama. Poté byli respondenti dotázáni, zda mají pocit, že čokolády byly „vyrobené s láskou“. Skupina, která viděla reklamu, která uváděla, že se jedná o rodinnou firmu, si ve srovnání s kontrolní skupinou myslela o 12 procent více, že produkt byl vyroben s láskou.

Ochota zaplatit požadovanou cenu za daný produkt je nejkompexnějším měřítkem hodnoty značky. Výše zmínění autoři ve své studii požádali o zodpovězení dotazu, kolik peněz jsou zákazníci ochotni zaplatit za čokolády. Respondenti, kteří se domnívali, že společnost je rodinná, byli ochotni zaplatit cenu o 10 % vyšší než kontrolní skupina, což ukazuje hmatatelnou hodnotu sdělení, že firma je vlastněna rodinou. Jedním z důvodů je, že výroba v rodinném podniku je považována za jedinečnou vlastnost produktu, která mu připisuje další hodnotu (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2016).

Dále podle Belche (2012) je důvodem to, že lidé podvědomě zlidšťují firmu a přenášejí emoce a vlastnosti rodiny do jejich vnímání společnosti. V oblasti psychologie je dobře známo, že lidé uznávají lásku výrobců k produktům, které vytvářejí, a to je klíčový motivátor, který vysvětluje, proč zákazníci preferují produkty, které jsou vyráběny ručně nebo v malých sériích. Pokud jde o rodinné firmy, spotřebitelé by se mohli domnívat, že rodinní příslušníci mají blíže k výrobě produktů a přenášejí tak svou lásku a péči do produktů. Tato láska a péče je zavázána vytvořit produkt vyšší kvality.

Letonja a Duh (2016) navíc uvádějí, že pozitivní efekt je většinou vidět, když mají spotřebitelé pozitivní emoce spojené se svou rodinou. Důležité však je, že negativní zkušenosti s rodinou nevedou k negativnějšímu vnímání produktů rodinné firmy, pouze méně k pozitivnímu posílení vnímání. Je to proto, že ačkoli ne všechny rodinné dynamiky jsou vřelé a podporující, celkově je ale koncept rodiny v podnikání pozitivním sociálním konstruktem.

2.2 Ekonomický význam rodinného podniku

Rodinný podnik je nejčastějším modelem vlastnického podnikání ve světě a jeho dopad na globální ekonomiku je považován za významný. Odhaduje se, že celkový ekonomický dopad rodinných podniků na globální HDP je více než 70 % (Leach, 2017). Rodinné podniky jsou svou povahou podnikatelské, což zvyšuje závazek k obchodní výkonnosti, dlouhodobý strategický plán a nezávislost společnosti. Mulačová a Mulač (2013) tvrdí, že smysluplný ekonomický rozvoj má za cíl celkovou transformaci celé ekonomiky z tradiční subsistenční společnosti na moderní průmyslovou a soběstačnou ekonomiku. Této transformace lze dosáhnout pouze tehdy, budou-li malé podniky (včetně rodinných podniků) povzbuzovány k růstu poskytováním lidských a kapitálových zdrojů.

Rodinné firmy byly nedílnou součástí mezinárodní ekonomiky po celá staletí a nadále hrály důležitou roli, i když je stále obtížné ji udržet (Mulačová, Mulač, 2013).

Rodinné firmy mají značný ekonomický význam a vykazují odlišné charakteristiky chování než nerodinné firmy (Bennedsen, Foss, 2015). Lze tedy očekávat, že rodinný podnik bude nedílnou součástí ekonomické analýzy. Přesto je v současné době málo znalostí o reprezentaci rodinného podnikání v ekonomické teorii.

I když se ekonomie v minulosti zabývala dynamikou firmy, průmyslu a trhu, existuje neúměrná absence výzkumu rodinných podniků v této oblasti ve srovnání s disciplínami jako je obchodní administrativa a finance. Vzhledem k významu rodinného podnikání pro ekonomiky států bude mít toto opomenutí negativní důsledky pro chápání ekonomické aktivity rodinných společností (Allen et al., 2018). V dalším období bude potřebná změna a výzkum v oboru ekonomie se musí více věnovat pochopení a využití modelů rodinného podnikání pro ekonomii.

V ekonomii jsou firmy často modelovány jako reprezentanti, kteří jsou atomističtí, homogenní a maximalizují zisk. Další výzkumy naznačují, že tyto předpoklady nemusí být relevantní pro vysvětlení chování rodinných firem. Důvodů pro toto tvrzení je více, ale kauzální mechanismy, které tyto rozdíly vyzdvihují, závisí částečně na tom, jak jsou rodinné firmy definovány. Je možné potvrdit, že existují některé společné rysy, které platí pro většinu rodinných firem. Nejvýraznějším rysem je fakt, že chování rodinných firem je do vysoké míry ovlivněno preferencemi a ambicemi jednotlivých vlastníků. V praxi to znamená, že upřednostňovaná hlediska rodinných firem se nemusí omezovat pouze na zisk, ale mohou zahrnovat rovněž faktory, kterými jsou zlepšení sociálního postavení zaměstnanců, dosažení nezávislosti v podnikání nebo budování odkazu pro budoucí generace (Allen et al., 2018).

Přehlížením významu rodinného podnikání mohou makroekonomové vyvodit chybné závěry o vnitřních mechanismech fungování ekonomiky, které má projekci do ekonomického rozvoje státu. Vzhledem k většinovému podílu sektoru rodinných podniků na ekonomice státu toto může mít negativní důsledky pro makroekonomickou výkonnost.

Lze konstatovat, že současná disparita mezi standardními ekonomickými predikcemi a skutečným chováním rodinných firem má nejen teoretické důsledky, ale také potenciální dopad na politiku. Přehlížením významu rodinného podnikání se hospodářská politika státu vystavuje riziku, že bude mít negativní důsledek na výši HDP. Příčinou může být například neefektivní směřování budoucího vývoje, protože stát nemusí řešit problémy, s nimiž se většina firem potýká při svých každodenních činnostech (Bizri, 2016).

2.3 Sociální význam rodinného podniku

Rodinné podniky a podnikatelské rodiny jsou atraktivními sociálními systémy pro různé disciplíny sociologie, zejména sociální teorii a sociologii rodin, organizací a ekonomiky. V těchto systémech se sdružují sociální kontexty, které jsou v moderní společnosti běžně oddělené, jmenovitě soukromé, rodinné, ekonomické a organizační souvislosti. Důležitým sociálním významem rodinných podniků je skutečnost, že jsou rodinné podniky důležité pro místní ekonomiky, typicky na lokální, nebo regionální úrovni, zejména v oblastech s řídkým osídlením, typicky na venkově. Zde je často nedostatek pracovních příležitostí a vzdělávacích míst, protože velké korporace mají tendenci vytvářet pracovní místa jen v místech s vysokým výskytem obyvatelstva, typicky ve středních a velkých městech. Tradiční rodinné podniky naproti tomu zůstávají v mnoha případech věrné svému domovu, i když se již dávno staly globálními hráči (Carroll, Shabana, 2010).

Pracovní nasazení v rodinných podnicích, zejména v oblastech venkova, musí být často vyšší, aby vybudovaly vizi zaměstnavatele, který věří ve svůj dlouhodobý úspěch a prosperitu, a byly vnímány jako potenciálně atraktivní zaměstnavatel pro uchazeče o práci nejen z blízkého okolí. V devíti ze 14 zkoumaných kritérií studenti odpověděli, že podle nich mají rodinné firmy výhodu oproti velkým korporacím, protože jsou flexibilnější a mají vyšší snahu o přátelské prostředí. Mezi tato kritéria patří dobrá pracovní atmosféra a týmový duch, možnost pracovat samostatně a plochá hierarchie (Marques et al., 2014).

V rodinných podnicích je odpovědnost, riziko a kontrola jsou v rukou majitele. To znamená, že tito podnikatelé jsou schopni vybudovat a udržet to, co v ostatních formách hospodářství řídící pracovníci v rámci ekonomiky již promarnily, tj. důvěru. Výzkum navíc poskytuje první náznaky, že rodinné podniky mohou také ovlivnit širší sociální strukturu: oblasti, kde sociální struktura funguje obzvláště dobře a důvěra mezi lidmi je vysoká, mívají ve svých místních ekonomikách velký počet rodinných podniků (Marques et al., 2014).

Společným ukazatelem vysokého sociálního kapitálu je vysoká míra důvěry ve spoluobčany. Pocit bezpečí a pohody je sám o sobě přínosem, díky kterému jsou lidé produktivnější. Svůj podíl na tom mají i zaměstnavatelé.

Majitelé rodinných podniků mají blízké vazby na region, ve kterém působí, a mohou projevit společenskou odpovědnost v několika oblastech života. V místních komunitách sponzorují sociální a kulturní projekty, které financují prostřednictvím nadací a darů, nebo dlouhodobého sponzoringu. Rodinné podniky dokáží spojit ekonomická hlediska s projekcí do tradičně fungující rodinné sociální jednotky, a proto častěji jednájí jinak

než podobně velké, ale nerodinné podniky. Dvě studie evropských malých podniků potvrdily, že rodinný podnik má tendenci mít jiný, osobnější vztah se zaměstnanci a klienty.

Dvě studie evropských malých podniků), zjistily, že rodinný podnik má tendenci mít jiný, osobnější vztah se zaměstnanci a klienty. Tyto studie zejména ukazují, že majitelé rodinných podniků mají tendenci k:

- většímu osobnímu závazku vůči firmě a jejímu úspěchu a blahobytu zaměstnanců,
- zvýšené pravděpodobnosti dlouhodobé strategie z hlediska budoucího dopadu rozhodnutí o zacházení se zaměstnanci a klienty. To se však nutně nepromítá do většího využívání dlouhodobého plánování,
- přímějším kontaktům s klienty v souladu se zjištěními ze vzorku společností ve Spojených státech (Feliu, Botero, 2016).

Navzdory těmto studiím toto neplatí pro všechny rodinné podniky, že jsou společensky odpovědné svým chováním. Přehled relevantní literatury ukazuje několik moderátorských proměnných, určujících důvody, proč jsou některé rodinné podniky společensky odpovědnější než jiné, včetně pohlaví, vazeb a soudržnosti komunity. Například Cruz et al. (2014) dochází k závěru, že manažerky jsou náchylnější sdílet soubor hodnot, které vyvažují zájem o zisk a o komunitu než jejich mužské protějšky. Také zmiňuje větší filantropickou aktivitu měst s vyšším procentem místního vlastnictví. Závěrem je zjištění, že místní majitelé firem mají těsnější vazbu ke komunitě samosprávy než ti žijící mimo ni.

2.4 Výhody rodinného podniku

Provozování rodinného podniku má mnoho výhod, jsou to například (Avloniti et al., 2014):

- **Stabilita**

Vedení rodinného podniku je obvykle určeno postavením každého jednotlivce v rodině. Výsledkem je obecně dlouhověkost ve vedení, která zajišťuje celkovou stabilitu v rámci rodinného podniku. V mnoha rodinných firmách zůstává majitel na řídicí pozici po mnoho let, přičemž životní události jako nemoc, odchod do důchodu nebo úmrtí jsou spouštěčem změn ve vedení.

- **Závazek**

Rodinné firmy mívají větší smysl pro závazek a odpovědnost než nerodinné firmy, protože jim nejde jen o potřeby podniku, ale také o potřeby rodiny. Tento zájem, aby rodina i podnik zůstaly silné, podporuje další výhody, včetně lepšího porozumění odvětví, organizaci a chodu firmy, náborem zaměstnanců, pevnějším vztahům se zákazníky, efektivnějšímu prodeji služeb nebo produktů firmy a lepšímu zacílení marketingové strategie podniku.

Jedním z nejstarších dochovaných rodinných podniků na světě je Hoshi Ryokan: japonský hotel ve stylu hostince, který byl založen v roce 718 a který je ve stejné rodině po 46 generací. Tato dlouhověkost a vytrvalost vedla k neuvěřitelnému pochopení podnikání a jeho historie, kterou nelze jednoduše kopírovat, pouze jen obdivovat. (Avloniti et al., 2014).

V dalším příkladu lze zmínit Ford Motor Company, která dokázala ekonomicky přežít v těžkých ekonomických časech (v letech 2008–2009) bez pomoci státu, kdy jiné velké podniky jako Chrysler a General Motors vyžadovaly po státu záchranná opatření. Je pravděpodobné, že existuje více důvodů, proč značka Ford uspěla. Nepochybně to byl respekt ke své značce, historii, dobré pověsti rodiny Fordových a vytrvalost, což byly důvody, proč společnost tento boj o přežití na trhu nevzdala a tyto potíže překonala a podniká dodnes. (Lidovky.cz, 2009)

- **Flexibilita**

Práce v rodinné firmě vyžaduje velkou flexibilitu. Zatímco nerodinné podniky mají tendenci mít velmi jasně vymezené odpovědnosti pro každou pracovní pozici, členové rodiny angažující se ve společnosti musí v případě potřeby přebírat úkoly mimo jejich formální kompetence, někdy i velmi vzdálené té původně obsluhované.

V dnes již známém citátu Estée Lauder, která založila slavnou kosmetickou firmu se svým manželem v roce 1948, jednou o úspěchu své společnosti řekla: „*Nikdy v životě jsem nepracovala bez prodeje. Pokud něčemu věřím, prodám to a prodám to tvrdě.*“ Jediná žena na seznamu obchodních géniů století časopisu Time v roce 1998, Lauder se podílela na každém prvku svého podnikání: připravovala kelímky s krémem na obličej, poskytovala bezplatné ukázky produktů, navrhovala obaly produktů, školila prodavačky a další (Avloniti et al., 2014).

- **Dlouhodobý výhled**

Nerodinné firmy sestavují své cíle na kratší výhled fungování, obvykle na rok. Rodinné firmy plánují strategii na roky, nebo dokonce desetiletí, dopředu. Tento přístup omezuje chybovost v obchodní taktice v kratším časovém výhledu, jelikož je nadřazená a schválená šablona dlouhodobého vývoje. Dlouhodobá perspektiva je zároveň dobrý způsob, jak podpořit zájem zaměstnanců o rozvoj dané strategie a pochopit jednotlivé kroky při řízení podniku.

Druhá generace generálního ředitele německého maloobchodního řetězce Otto Group v mnoha miliardách dolarů využila tohoto dlouhodobého výhledu k obrovskému úspěchu. Podnik založený jeho otcem v roce 1949 převzal v roce 1981 syn zakladatele společnosti Michael, který téměř okamžitě začal zkoumat možnosti, které může nabídnout využití v obchodním styku výpočetní technika. V důsledku získaných vědomostí a ochoty podstoupit riziko ke změně značka Otto v roce 1987 ovládla pozici světové jedničky v prodeji přes internet, takže se plně přesunula do elektronického obchodu a od roku 1997 má svůj katalog plně digitalizován na webu. Společnost nikdy nebyla veřejně obchodována a stále zůstává rodinnou záležitostí (Avloniti et al., 2014).

- **Snížené náklady**

Ekonomická omezení jako recese, ztráta zakázek, zdražení vstupů a další komplikace, mohou být pro mnoho podniků výzvou k boji o přežití, přecházející ke snaze zachovat v nechtěném nouzovém režimu alespoň minimální chod firmy pro přežití na trhu. V rodinných společnostech častěji než v jiných hospodářských firmách, nastane situace, kdy ovládající rodinní příslušníci finančně přispějí ze svých zdrojů na udržení existence firmy v těchto kritických dobách. Nejčastěji se jedná o dočasné snížení mezd pro majitele společností, kteří se podílí na chodu firmy, nebo poskytnutí finanční dotace firmě z vlastních zdrojů financí, ale i pozastavení výplaty dividend, dokud se společnost ekonomicky nestabilizuje. Pro rodinu ovládající podnik, je dlouhodobý obchodní úspěch rozhodující pro jejich finanční přežití, což poskytuje větší flexibilitu, pokud jde o finance (Avloniti et al., 2014).

2.5 Nevýhody rodinného podniku

I když je jasné, že rodinné firmy mají spoustu výhod, mají i své stinné stránky. Jsou jimi například (Horčíčková, Stasiulis, 2019):

- **Nedostatek zájmu rodiny**

V rodinné firmě může být na budoucí generace velký tlak, aby podnikání pokračovalo, i když o to nemají skutečný zájem. To může mít za následek pracovní sílu – nebo v horším případě management – skládající se z rodinných příslušníků, kteří jsou apatičtí, nezaují a neangažovaní.

V každém jiném podnikání je pravděpodobné, že takový přístup povede k ukončení smlouvy zaměstnancům. V rodinné firmě je to spíše výzva (Horčíčková, Stasiulis, 2019).

- **Konflikt mezi členy rodiny**

Dynamika mezi různými členy rodiny, rodinnou (a obchodní) historií a nejasná hranice mezi rodinným a pracovním životem, to vše může způsobit konflikt v jakémkoli rodinném podniku. A rodinné vazby mohou často ztěžovat řešení takových problémů.

- **Nedostatečná organizační struktura**

Rodinné firmy pevně spoléhají na důvěru – ale samotná důvěra nemusí být nejlepší cesta. Stále je životně důležité brát pravidla vážně – jak vnitřní pravidla, tak vnější právo obchodních společností.

- **Nepotismus**

Některé rodinné podniky se mohou dostat do pasti povýšení rodinných příslušníků do vyšších manažerských rolí, i když může být jasné, že jednotlivci v těchto rolích nemají dostatečné vzdělání, zkušenosti nebo dovednosti, aby se plně zhostili svých povinností. V těchto situacích by bylo daleko rozumnější umístit na tyto pozice kvalifikovanější nerodinné příslušníky – ale otázkou zůstává, zda je toto možné učinit bez rodinných konfliktů.

- **Plánování nástupnictví**

Výzkum ukazuje, že 62 % zaměstnanců tvrdí, že by se „výrazně více angažovali“ ve své roli, kdyby věděli, že jejich zaměstnavatel má jasně definovaný plán nástupnictví. Mnoha majitelům rodinných podniků se však nedaří vytvořit plány nástupnictví, ať už se domnívají, že to není potřeba, nebo proto, že si odmítají připustit, že přijde čas, kdy bude muset převzít vedení firmy někdo jiný. Skutečnost je taková, že nemoc, smrt nebo dokonce skandál mohou vyžadovat, aby rodinný podnik jmenoval nástupce ve velmi krátkém čase. Bez správných plánů může být pro podnik velmi těžké pokročit v takové události. Zatímco rodinné společnosti mají zjevně spoustu výhod, jejich samotná povaha může také způsobit, že jejich udržení v dlouhodobém horizontu bude výzvou. Cílem každého vlastníka rodinné firmy by tedy mělo být mít jasno v tom, jaké mohou být silné a slabé stránky rodinného podniku, aby bylo možné určit, jak zajistit budoucí úspěch (Horčíčková, Stasiulis, 2019).

2.6 Životní cyklus rodinného podniku

Je třeba zvážit dynamický přístup k vysvětlení rozvoje rodinných firem, protože se neustále mění. Rodinné podniky se mění na základě přirozeného růstu rodin, který automaticky ovlivňuje vlastnické struktury a svůj specifický obchodní rozvoj. Konkrétní rozvoj podnikání začíná založením a končí zánikem firmy (Hauser, Kaplan, 2020). Aby se překlenul oblouk rodinného podnikatelského životního cyklu, teoretické modely v literatuře jsou primárně orientovány na biologické životní cykly, které lze rozdělit na ohniska a fáze (Hauser, Kaplan, 2020).

Pozornost je proto zaměřena na modely životního cyklu, speciálně navržené pro rodinné podniky.

- **Životní cyklus rodinného podniku od Rosenbauera**

Rosenbauerův model životního cyklu se dělí na fázi průkopníka, růstu, zralosti a fázi obratu. V průkopnické fázi zakladatel vyvíjí nový potenciální přínos. Ve fázi růstu se potenciální přínos promění v podnikatelský nápad. Přejechod do fáze zralosti je označen jako generační přechod, ve kterém je druhá generace konfrontována s klesající konkurenční výhodou, protože inovativní produkt je nyní komoditou. V době, kdy lze pozorovat fragmentaci vlastnictví, je rodinný podnik zlomem, protože přechod z druhé na třetí generaci bude buď revitalizací firmy, nebo její smrtí. Klein kritizuje Rosenbauerův životní cyklus kvůli jeho základnímu předpokladu chronologické synchronizace mezi životními cykly rodiny, vlastníka a podnikání. Tvrdí, že převládá rozmanitost: manažer rodinného podniku z druhé generace tedy může řídit firmu tak, jak by ji řídil zakladatel, kdyby zakladatel nezemřel brzy. Dalším příkladem rozmanitosti může být, že společnost třetí generace má nyní zájem podporovat proces internacionalizace díky nově požadovaným technickým nebo personálním zdrojům. V takovém případě by tedy průkopnická i růstová fáze byly daleko od sebe (Hauser, Kaplan, 2020).

Použití konceptu životního cyklu produktu jako orientace se zdá ořezané, zastaralé a ilustruje, že model životního cyklu je použitelný pouze za zjednodušených okolností (Brückner, 2017). Na základě tohoto předpokladu bude vypracován další životní cyklus rodinného podniku.

- **Životní cyklus rodinného podniku od Goehlera**

Životní cyklus rodinného podniku podle Goehlera předpokládá, že rodinný podnik se vyvíjí nepřetržitě celkem ve třech fázích, přičemž těžiště spočívá v problémech, které by se mohly během této doby vyskytnout. Na začátku má rodinný podnik systematické silné stránky prostřednictvím podnikavosti, průkopnického ducha, flexibility a pragmatismu. Tyto systematické silné stránky se ve druhé fázi snižují, protože organizace stárne, což vede ke klesající schopnosti učit se, což manažerovi umožňuje zachovat podnik, místo aby jej měnil (Goehler, 1999).

Ve třetí fázi životaschopnost rodinného podniku trpí štěpením kapitálu, protože se zvyšuje počet akcionářů a naléhavé změny mohou být zablokovány kvůli patové situaci v řídicích a kontrolních orgánech. Likvidace nebo prodej rodinného podniku představuje důsledek neudržitelné společnosti. Ani tento rodinný životní cyklus však není dostatečný, a proto bude vysvětlen třetí životní cyklus (Gersick et al., 2007).

- **Životní cyklus rodinného podniku od Kleina**

Klein kombinuje dva dříve diskutované životní cykly Rosenbauera a Goehlera, kde je přesvědčen, že pouze životně důležité rodinné podniky jsou schopny přežít vnitřní a vnější faktory životního cyklu. Podle Gersicka et al. (2007) je Kleinův model systematickým přístupem, ve kterém nejsou fáze přiřazeny včas. Jde o fáze: počáteční, růstu, vyspělosti, fáze změny, druhá fáze růstu.

3 NÁSTROJE PRO ZHODNOCENÍ PODNIKU

Tato kapitola stručně popíše nejčastější nástroje a způsoby pro hodnocení podniku, a to podnikatelský plán, vybrané nástroje strategické analýzy a finanční analýzy.

3.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který prezentuje první a nejdůležitější představení firmy. Mapuje a analyzuje období od rozhodnutí začít podnikat až po období rentability, kdy se podnikateli začnou vracet vložené prostředky (toto je odvislé na druhu podnikatelské činnosti, na velikosti podniku a dalších faktorech). Podnikatelský plán popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením a chodem podniku. Podnikatel jej vypracovává nejen pro sebe, pro úspěšné etablování a prosazení se na trhu, ale i pro investory k získání úvěru. Podnikatelský plán je dokument pro dlouhé období, proto musíme při jeho tvorbě zohledňovat rizika, která mohou být odvětvová nebo ekonomická. Mezi nejvýznamnější odvětvová rizika patří konkurence, sezónnost, případně jiná podle odvětví. Mezi nejvýznamnější ekonomická rizika řadíme politické faktory, ekonomickou stabilitu země, vývoj inflace, úrokové sazby, kurzy cizích měn, legislativa na podnikání, daňová politika, exportní a importní politika. Nejrizikovější je začínající podnik, méně rizikové jsou nové aktivity ve stávajícím, dobře fungujícím podniku. Poskytuje všechny podstatné informace o podniku, produktu, marketingových aktivitách, o výrobě, o personálu, o nákladech, výnosech, výsledku hospodaření, umožňuje provádět lepší rozhodnutí v budoucnosti a zajistit kontrolu dosahování stanovených cílů (Sedláček, 2011).

- **Doporučená struktura:**

Neexistuje univerzální vzor pro podnikatelský záměr, tak bude vždy originálem na míru, a musí obsahovat formality jako představení firmy právní forma, účel založení, ale i původ kapitálu, organizační a řídicí struktura atd., představení předmětu činnosti firmy, definování trhu, na kterém chce firma působit, finanční plány, a to jsou vysoce adresná fakta.

Podnikatelský plán je dokument, který reprezentuje firmu, proto je třeba dbát na kvalitní zpracování i formální stránky plánu. Při vypracovávání podnikatelského plánu se doporučuje využít následující strukturu (Knápková a kol., 2017):

- Shrnutí.
- Charakteristika podniku.
- Charakteristika produktu (výrobky a služby).
- Odvětví a ekologizace.
- Marketing.
- Výroba.
- Řízení podniku, lidské zdroje.
- Finanční údaje.
- Přílohy: zvyšují věrohodnost plánu, obsahují grafy, tabulky, pomocné výpočty, popisy, schémata, mapky ap.

Na podnikatelský plán se kladou určité požadavky, jejichž dodržování je znakem jeho kvality a profesionality zpracování. Je to zejména (Knápková a kol., 2017):

- Rozsah plánu, nejčastěji bývá 40–50 stran, přílohy v rozmezí 50–100 stran (v přílohách by měly být uvedeny podrobné propočty, grafy, tabulky, obrázky, smlouvy a jiné doplňující materiály. Přílohy jsou velmi důležité, protože toho, kdo důvěrně nezná podnik, mohou nepodložené informace odradit).
- Jednoduchost.
- Představit výhody a jedinečnost poskytovaného zboží, výrobků, služeb.
- Věrohodnost a reálnost plánu.
- Neskryvat slabá místa, ale také upozornit na silné stránky plánu, produktu a podniku.
- Prokázat schopnost splácet úroky a splátky úvěru.

3.2 Strategická analýza

Strategická analýza (někdy označovaná jako strategická analýza trhu) je proces shromažďování dat, který pomáhá vedoucím pracovníkům rozhodnout se o prioritách a cílech a utvářet (nebo měnit) dlouhodobou strategii pro podnikání. Dává společnosti schopnost porozumět svému prostředí a podle toho formulovat strategický plán. Strategická analýza je prvořadá v každé organizaci, protože poskytuje kontext a páteř, na nichž je formulována strategie a celková pozice podniku. Nástroje k provedení strategické analýzy budou využity v praktické části dva, konkrétně analýza PESTLE a SWOT analýza (Odehnalová, 2011).

3.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza, která je někdy označována jako PEST analýza, je pojem v marketingových principech. Tento koncept navíc používají společnosti jako nástroj ke sledování prostředí, ve kterém působí nebo plánují spustit nový projekt/produkt/službu atd.

PESTLE je mnemotechnická pomůcka, která ve své rozšířené podobě označuje P pro politické, E pro ekonomické, S pro sociální, T pro technologické, L pro právní a E pro environmentální faktory (Odehnalová, 2011).

- **Politické faktory**

Tyto faktory určují, do jaké míry může vláda ovlivnit ekonomiku nebo určité odvětví. Vláda může například uložit novou daň nebo clo, kvůli kterému by se mohly změnit celé příjmové struktury organizací. Mezi politické faktory patří daňová politika, fiskální politika, obchodní cla atd., které může vláda uvalit kolem fiskálního roku a mohou do značné míry ovlivnit podnikatelské prostředí (ekonomické prostředí).

- **Ekonomické faktory**

Tyto faktory jsou určujícími faktory výkonnosti ekonomiky, které přímo ovlivňují společnost a mají rezonující dlouhodobé účinky. Například nárůst míry inflace jakékoli ekonomiky by ovlivnil způsob, jakým společnosti oceňují své produkty a služby. Navíc by to ovlivnilo kupní sílu spotřebitele a změnilo by modely poptávky/nabídky pro tuto ekonomiku. Ekonomické faktory zahrnují míru inflace, úrokové sazby, směnné kurzy, vzorce hospodářského růstu atd. Zohledňuje také FDI (přímé zahraniční investice) v závislosti na určitých konkrétních odvětvích, která procházejí touto analýzou (Odehnalová, 2011).

- **Sociální faktory**

Tyto faktory zkoumají sociální prostředí na trhu a měří determinanty, jako jsou kulturní trendy, demografie, populační analytika atd.

- **Technologické faktory**

Tyto faktory se týkají inovací v technologii, které mohou příznivě nebo nepříznivě ovlivnit fungování průmyslu a trhu. To se týká automatizace, výzkumu a vývoje a množství technologického povědomí, které trh vlastní (Červený, 2014).

- **Legální (právní) faktory**

Tyto faktory mají vnější i vnitřní stránku. Existují určité zákony, které ovlivňují podnikatelské prostředí v určité zemi, zatímco existují určité zásady, které si společnosti udržují pro sebe. Právní analýza bere v úvahu oba tyto úhly pohledu a následně načrtává strategie ve světle těchto právních předpisů. Například spotřebitelské zákony, bezpečnostní normy, pracovní zákony atd.

- **Environmentální faktory**

Mezi tyto faktory patří všechny, které ovlivňují nebo jsou určovány okolním prostředím. Tento aspekt PESTLE je zásadní pro určitá průmyslová odvětví, zejména pro cestovní ruch, zemědělství, zemědělství atd. Faktory podnikové environmentální analýzy zahrnují, ale nejsou omezeny na klima, počasí, geografickou polohu, globální změny klimatu, ekologické kompenzace atd. (Červený, 2014).

3.2.2 SWOT analýza

SWOT představuje složeninu z počátečních písmen anglických výrazů silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Silné a slabé stránky jsou interní součástí společnosti – věci, nad kterými má určitou kontrolu a které může změnit.

Příležitosti a hrozby jsou vnější součástí – věci, které se dějí mimo společnost, na větším trhu. Společnost může využít příležitosti a chránit se před hrozbami, ale nemůže je i změnit. Příklady zahrnují konkurenty, ceny surovin a nákupní trendy zákazníků (Červený, 2014).

SWOT analýza uspořádává hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do organizovaného seznamu a obvykle je prezentována v jednoduché mřížce dva po dvou. Aby byla SWOT analýza účinná, musí být zakladatelé a lídři společností hluboce zapojeni. Toto není úkol, který lze delegovat na jiné. Ale ani vedení společnosti by nemělo dělat práci samo.

U startupů je SWOT analýza součástí procesu obchodního plánování. Pomůže kodifikovat strategii, aby firma mohla začít správnou nohou a znát směr, kterým se hodlá vydat (Červený, 2014).

3.3 Finanční výkaznictví a analýza

Finanční výkaznictví je nedílnou součástí podnikání. Každá organizace, velká nebo malá, je ze zákona povinna sestavit komplexní dokumentaci svých finančních aktivit. Analýza účetní závěrky je součástí účetnictví a klíčem k pochopení finanční situace organizace. Externí zainteresované strany jej používají k pochopení celkového výkonu a obchodní hodnoty organizace, zatímco interní složky jej používají jako monitorovací nástroj pro řízení financí. Působí jako zpráva o finančním zdraví společnosti a zahrnuje kontrolu tří významných finančních výkazů, které musí každá společnost vést: rozvahy, výkazu zisku a ztráty (výsledovka) a výkazu peněžních toků (cash-flow). Tyto výkazy konkrétně obsahují (Knápková a kol., 2017):

- Rozvaha: přehled aktiv, pasiv (dluhu) a vlastního kapitálu podniku na konci účetního období a zpráva o finanční hodnotě společnosti z hlediska účetní hodnoty.
- Výkaz zisku a ztráty (výsledovka): podrobný přehled o příjmech společnosti (také známý jako výkaz zisků a ztrát).

- Výkaz peněžních toků (cash-flow): poskytuje údaje o tom, kolik peněz nebo peněžních ekvivalentů obíhá společnost prostřednictvím různých přítoků a odtoků, zahrnujících probíhající provozní činnosti, externí investiční zdroje a finanční prostředky.

Analýza účetní závěrky jako taková poskytuje komplexní a nezkreslený přehled o ziskovosti, hodnotě, bonitě a finančním zabezpečení společnosti (Knápková a kol., 2017).

3.3.1 Metody analýzy účetní závěrky

Existuje pět běžných přístupů k analýze účetní závěrky: horizontální analýza, vertikální analýza, poměrová analýza, analýza trendů a analýza nákladů a objemu zisku. Každá technika umožňuje sestavení podrobnějšího a nuancovaného finančního profilu (Růčková, 2015).

- **Horizontální analýza**

Horizontální analýza porovnává historická data (jako jsou poměry a řádkové položky) a je obvykle znázorněna jako procentuální růst oproti stejné řádkové položce v základním roce. To umožňuje finančníkům snadno zjistit trendy a vzorce růstu a předpovídat budoucí projekce. Tento typ analýzy také poskytuje přehled o provozních výsledcích organizace a o tom, zda funguje efektivně a ziskově, a usnadňuje srovnání temp růstu mezi konkurenty v daném odvětví (Růčková, 2015).

- **Vertikální analýza**

Vertikální analýza je proporcionální analýza finančního výkazu, kde je každý řádek finančního výkazu uveden jako procento jiné položky. Například každá řádková položka ve výsledovce je uvedena jako procento z hrubých tržeb, zatímco každá řádková položka v rozvaze je uvedena jako procento z celkových aktiv. To umožňuje analytikům porozumět celkové výkonnosti z hlediska příjmů a výdajů.

- **Poměrová analýza**

Poměrová analýza umožňuje smysluplné srovnání mezi různými prvky finančního výkazu a používá se k odhalení obecného vzestupného nebo sestupného trendu. Je to rychlý způsob, jak získat přehled o finančním zdraví společnosti, ale také podrobnější vztahy mezi daty, jako je dluh a vlastní kapitál nebo cena versus zisk, kromě oblastí odpovědnosti, jako je fluktuace zaměstnanců. Jakmile je poměr vypočítán, lze jej porovnat s předchozím obdobím, což je klíčové pro stanovení výkonnostních cílů.

- **Analýza trendů**

Analýza trendů využívá historická data (jako jsou pohyby cen a objem obchodů) k předpovědi dlouhodobého směru nálady na trhu. Je založen na myšlence, že to, co se stalo v minulosti, se bude opakovat i v budoucnu, což pomáhá podniku lépe předvídat a připravit se na vzestupné trendy a zvraty v jednotlivých segmentech trhu. Analýza trendů je užitečná technika, protože pohyb s trendy (a nikoli proti nim) bude mít za následek zisk pro investora.

- **Analýza objemu nákladů zisku**

Tato analytická technika pomáhá podnikům lépe porozumět vztahu mezi prodejem, náklady a obchodním ziskem. Zkoumá fixní náklady a variabilní náklady a stanovuje vztah mezi prodejem a variabilními náklady, aby pomohla vedoucím pracovníkům lépe plánovat a projektovat zisk. (Růčková, 2015)

Podle Růčkové (2015), analýza účetní závěrky není klíčová pouze pro dodržování obchodních zákonů a předpisů, ale data mohou organizaci sloužit mnoha způsoby. Prostřednictvím analýzy účetní závěrky mohou majitelé podniků identifikovat a určit své finanční silné a slabé stránky, k sledovat své dluhy a určovat jejich ziskové marže. Finanční výkazy jsou zásadní při hledání partnerů společnosti a zajišťování investičního kapitálu. Data určují, zda společnost vydělává peníze, ale také pomáhají investorům určit přiměřenou cenu za akcii. Nezaujatý finanční profil je stejně důležitý při žádosti o finanční prostředky nebo žádosti o půjčky od úvěrových institucí.

Analýza finančních výkazů od čtvrtletí do čtvrtletí a rok od roku pomáhá majitelům podniků vidět trendy v růstu a formulovat nové strategie, aby zvážily všechna rizika, která hrozí širšímu trhu. Kromě toho analýza pomáhá měřit finanční výkonnost společnosti v porovnání s širším sektorem a umožňuje majitelům podniků porozumět tomu, jak jsou ve srovnání se svými nejlepšími konkurenty (Růčková, 2015).

4 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V této části práce budou uvedeny výpočty reálných dat s cílem vypracovat finanční analýzu a následně strategii zvolené firmy T. T. TRANS, s.r.o. Konkrétní výpočty se budou týkat zhodnocení firmy nástroji finanční analýzy, tj. horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát, a dále výpočtů poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity či míry zadluženosti. Čerpány budou údaje v období let 2019–2023. Dále půjde o zhodnocení firmy nástroji strategické analýzy a z nich plynoucí závěry.

4.1 Firma T.T. TRANS s.r.o.

Společnost T. T. TRANS s.r.o. zajišťuje dopravní řešení především v oblasti distribuce potravin na území našeho státu. Počátky firmy se datují do roku 1991, kdy otec zahájil podnikání jako fyzická osoba Novotný-MTD v oboru prodej zboží a distribuci potravin. Pan Novotný byl osloven generálním ředitelem státního podniku Průmysl mléčné výživy, panem Miroslavem Balcarem, v lednu 1991. Nabídka se týkala prodeje mléčných výrobků na území Hradce Králové, aby vznikla konkurence pro kamenné obchody, které neúměrnou obchodní přírůžkou zastavily odbyt, těchto výrobků. Otec zahájil prodej mléčných produktů vyrobených v Mlékárně Hradec Králové postupně na několika místech v Hradci Králové, ať už se jednalo o formu pojízdného stánku v ulicích, areálech fakultní nemocnice a také v nově zřízené městské tržnici. V krátkém čase narostla poptávka zákazníků o nabízený sortiment potravin, takže otec rozšířil mlékárenské zboží o nejžádanější typy francouzského pečiva z lokálních pekáren, aby zákazníci měli kompletní svačinu, resp. nákup. Následně otec rozšířil sortiment o další produkty z ostatních českých i slovenských mlékáren. Díky nárůstu objemu prodaného zboží se zrodila myšlenka na založení velkoobchodní činnosti, a to od roku 1993.

Prvním velkým partnerem pro velkoobchod byla Benešovská mlékárna, která později začala nabízet a vyrábět produkty pod značkou DANONE. Otec byl prvním registrovaným distributorem a spolupracoval na vytvoření plánu distribuce jejich produktů na území České republiky. Z původně doplňkového sortimentu se brzy stal majoritní objem rozváženého a vychystávaného zboží v otcově nově vzniklém velkoobchodě.

Model na základě rozboru ekonomické nákladovosti pro činnost distribuce a vychystávání zboží firmy DANONE, byl díky výpočtům zakladatele firmy T. T. TRANS s.r.o. následně aplikován do celé České republiky. Požadované parametry nákladovosti byly uváděny s přesností na desetinu procenta ze zpracovaného objemu. Úspěšnost této činnosti se promítnul do vývoje objemů těchto výrobků a tyto narostly z počátečních 40 kartonů denně, až na 130 palet denně. K této činnosti bylo potřebné odpovídající vybavení, sklad pro chlazené potraviny, s dostatečným počtem nakládacích ramp a se zázemím pro personál. Po negativních zkušenostech s pronájmy skladových prostor si zakladatel firmy na etapy postavil v letech 1993-1996 vlastní areál s chladírenským skladem na přibližně 200 palet. Součástí skladu je také 12 ramp pro nakládky a vykládky zboží. Skutečným základem pro dlouhodobé fungování rodinné firmy je vize zakladatele, která byla nadčasová. Běžný postup podnikatelů v podobné situaci, bylo pořízení vlastního skladu, ale otec měl zájem o kompletní a autonomní zázemí, které zvýšením nezávislosti podnikatelského subjektu a větším podílem na nezbytných doprovodných službách dalo podnikání pevný základ. Takže mimo skladovacího areálu má firma svou čerpací stanici, myčku k provádění dezinfekcí vnitřků nástaveb vozidel i jejich vnější mytí, autodílnu pro malé a střední opravy nákladních vozidel a dostatečné parkovací plochy pro tuto techniku. Z důvodu kvalitního zázemí v nově postaveném skladu, mohla probíhat souběžná distribuce i z dalších mlékáren z celé republiky v objemu dalších cca 80 palet denně. Na vrcholu distribuce otec dosahoval měsíční obrát 19,6 milionu Kč.

Rodina se rozhodla v roce 2000 vytvořit novou platformu ve formě uspořádání společnosti. Tak vznikla právnická společnost T. T. TRANS, ze zkratk sloz Thermo Trucks Transport. Toto odkazovalo na hlavní směřování podnikání, tedy přepravy potravin pod řízenou kontrolou teploty. Mimo této aktivity, společnost T. T. TRANS s.r.o. po dobu 5 let zajišťovala autorizovaný prodej nákladních vozidel Nissan, přepravy nových osobních vozidel na velkoobjemových přepravnících po celé Evropě a servisní činnost v oboru nákladních vozidel. Další připravené nápady nebyly uvedeny do praxe z důvodu hospodářské krize v letech 2007-2009 a covidové pandemii v letech 2020-2022.

Firma poskytuje komplexní služby od uskladnění až po konečné předání zákazníkovi. V minulosti, konkrétně v letech 1992–2007, zajišťovala vychystávání a rozvoz produktů Danone na českém území. V současné době poskytuje přepravní služby společnosti Bidfood Czech Republic s.r.o., kde specializací společnosti je distribuce potravin v horských oblastech, zejména v oblasti Krkonoš, Jizerských a Orlických hor. Dále zajišťuje přepravu na území České republiky pro další zákazníky, a to firmu HOPI s.r.o., BOHEMILK a.s., Rybářství Chlumec nad Cidlinou a další minoritní zakázky.

4.2 Zhodnocení firmy nástroji finanční analýzy

Reálná data k vypracování finanční a následně strategické analýzy jsou čerpána z účetních závěrek firmy T. T. TRANS s.r.o. za období 2019–2023, a to z interních dokumentů firmy a výročních zpráv za analyzované roky.

4.2.1 Horizontální analýza

a) Horizontální analýza aktiv:

Tabulka 1 Horizontální analýza aktiv

AKTIVA	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Aktiva celkem - tis. Kč	12243	100	13067	100	12742	100	11851	100	34326	100
Dlouhodobý majetek - tis. Kč	4788	39.11	6661	50.98	5406	42.43	4023	33.95	3728	10,86
Dlouhodobý nehmotný majetek - tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	109	0,32
Dlouhodobý hmotný majetek - tis. Kč	4788	39.11	6661	50.98	5406	42.43	4023	33.95	3619	10,54
Oběžná aktiva - tis. Kč	7273	59.41	6312	48.30	7169	56.26	7828	66.05	30598	89,14
Zásoby - tis. Kč	47	0.38	47	0.36	47	0.37	47	0.40	47	0,14
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky - tis. Kč	7140	58.32	5081	38.88	7112	55.82	7778	65.63	27139	79,06
Peněžní prostředky - tis. Kč	86	0.70	1184	9,06	10	0.08	3	0.03	3412	9,94
Časové rozlišení - tis. Kč	182	1,49	94	0.72	167	1,31	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Z tabulky 1 je patrné, že firma T. T. TRANS s.r.o. si udržuje hodnotu aktiv ve vyrovnané bilanci. K jejich navýšení došlo v roce 2020 v položce dlouhodobého hmotného majetku, a to po nákupu nového nákladního vozidla značky Iveco. Od tohoto roku je patrná klesající tendence, způsobena poklesem zakázek při pandemií koronaviru. Hodnota aktiv vzrostla téměř třikrát v roce 2023. Dlouhodobý nehmotný majetek není ve firmě zastoupen vůbec. Oběžná aktiva měla nejnižší hodnotu v roce 2020.

Dále, firma nedisponuje dlouhodobými pohledávkami. Krátkodobé pohledávky měly opět nejnižší hodnotu v roce 2020. Nejnižší hodnotu zaznamenaly peněžní prostředky v roce 2022, kdy měla firma k dispozici nejnižší hotovost za sledované roky. To se také odráželo v aktivech celkem, které měly rovněž v roce 2022 nejnižší hodnotu. Časové rozlišení aktiv vykazovalo nulovou částku taktéž v roce 2022 a 2023. Peněžní prostředky vykazovaly hodnotu nejvyšší v roce 2023, a to 3,41 milionu Kč.

b) Horizontální analýza pasiv:

Tabulka 2 Horizontální analýza pasiv

PASIVA	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Pasiva celkem - tis. Kč	12243	100	13067	100	12742	100	11851	100	34326	100
Vlastní kapitál - tis. Kč	5074	41.44	6148	47.05	6231	48.90	6441	54.35	6280	18.30
Základní kapitál - tis. Kč	100	0.82	100	0.77	100	0.78	100	0.84	100	0.29
Fondy ze zisku - tis. Kč	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1976	5.76
Výsledek hospodaření minulých let - tis. Kč	3826	31.25	4068	31.13	4072	31.96	4155	35.06	4365	12.72
Výsledek hospodaření běžného období - tis. Kč	244	1.99	4	0.03	83	0.65	210	1.77	395	1.15
Cizí zdroje - tis. Kč	7169	58.56	6919	52.95	6511	42.46	5410	54.94	28046	81.70
Dlouhodobé závazky	4339	35.44	6144	2.08	5658	2.24	3385	28.56	2860	8.33
Krátkodobé závazky - tis. Kč	2830	23.12	775	5.93	853	6.69	2025	17.09	25186	73.37
Časové rozlišení - tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Vlastní kapitál dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2022, nejnižší v roce 2019, kdy šlo o tzv. před covidové období. Cizí zdroje od roku 2019 postupně klesaly až do roku 2023, v tomto roce několikanásobně vzrostly. Vlastní kapitál vykazuje rostoucí tendenci od sledovaného roku 2019 do roku 2022, přičemž v roce 2023 byl zaznamenán mírný pokles tohoto ukazatele. Dlouhodobé závazky firmy nejvíce vzrostly v roce 2020, kdy z důvodu částečného pozastavení provozních aktivit pro covidovou pandemii, nebylo možné z velké části závazky plnit. To se následně projevilo i v roce 2021. K výraznějšímu snížení dlouhodobých závazků došlo až v roce 2022 a v roce 2023 firma dosáhla nejnižší hodnoty tohoto parametru. Naopak krátkodobé závazky vykazovaly v covidových letech 2020 a 2021 nejnižší hodnoty, oproti roku 2019 a rovněž poslednímu sledovanému roku 2023, kdy došlo opět k jejich několikanásobnému nárůstu. Časové rozlišení pasiv vykazuje nulové hodnoty ve všech sledovaných letech.

Ohledně výsledku hospodaření běžného období firmy T. T. TRANS s.r.o., byly hodnoty nejnižší v covidových letech 2020 a 2021. V letech před a po covidové pandemií, dosahoval hodnot 210 až 395 tisíc Kč.

Naopak výsledek hospodaření minulých let vykazoval rostoucí tendenci od počátku sledovaného roku 2019.

c) Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Tržby za prodej výrobků a služeb – tis. Kč	21859	100	19478	100	18745	100	25716	100	26003	100
Výkonová spotřeba – tis. Kč	9859	45,1	7970	40,92	7797	41,6	11412	44,38	11108	42,72
Osobní náklady – tis. Kč	10518	48,12	8967	46,04	9153	48,83	11561	44,96	12206	46,94
Úpravy hodnot v provozní oblasti – tis. Kč	98	0,45	1611	8,27	1860	9,92	1753	6,82	1753	6,74
Ostatní provozní výnosy – tis. Kč	639	2,92	165	0,85	2324	12,4	354	1,38	420	1,62
Ostatní provozní náklady – tis. Kč	675	3,09	1000	5,13	2101	11,21	956	3,72	907	3,49
Provozní výsledek hospodaření – tis. Kč	472	2,16	95	0,49	157	0,84	417	1,62	449	1,73
Výnosové úroky a podobné výnosy – tis. Kč	2	0,01	41	0,21	69	0,37	0,87	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním – tis. Kč	304	1,39	4	0,02	102	0,54	259	1,01	395	1,52
Výsledek hospodaření po zdanění – tis. Kč	243	1,11	2	0,01	83	0,44	210	0,82	395	1,52

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

V tabulce 3 lze vidět, že položka „tržby za prodej výrobků a služeb“ se snížila opět v covidovém období, a to v letech 2020 a 2021. Výrazný nárůst tržeb byl pak dále zaznamenán v roce 2022, a to o 6 971 tis. Kč. Souběžně došlo v roce 2022 k nárůstu výkonové spotřeby, tedy k nákupu materiálu a dalších provozních položek k zajištění aktivit firmy T. T. TRANS s.r.o. Při růstu zakázek a obratu došlo souběžně k nárůstu osobních nákladů, protože byli přijati dva noví zaměstnanci. I když ve vykazovaných výsledcích hospodaření je možné zaregistrovat propad v tržbách, a to výhradně v covidových letech 2020 a 2021, nastalo zlepšení parametrů ekonomických ukazatelů v roce 2022, téměř na hodnoty roku 2019, jak je patrné u provozního výsledku hospodaření a u výsledku hospodaření po zdanění. Pozitivním faktem je, že firma se nedostala během sledovaného období 2019–2023 do ztráty, a to ani v covidových letech 2020 a 2021.

4.2.2 Vertikální analýza

a) Vertikální analýza aktiv

Tabulka 4 Vertikální analýza aktiv

AKTIVA	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Aktiva celkem - tis. Kč	12243	100	13067	106,73	12742	97,51	11851	93	34326	289,65
Dlouhodobý majetek - tis. Kč	4788	100	6661	139,12	5406	81,16	4023	74,4	3728	92,67
Dlouhodobý nehmotný majetek - tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	109	0
Dlouhodobý hmotný majetek - tis. Kč	4788	100	6661	139,12	5406	81,16	4023	74,41	3619	89,96
Oběžná aktiva - tis. Kč	7273	100	6312	86,79	7169	113,5	7828	109,1	30598	390,88
Zásoby - tis. Kč	47	100	47	100	47	100	47	100	47	100
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky - tis. Kč	7140	100	5081	71,16	7112	139,97	7778	109,3	27139	348,92
Peněžní prostředky - tis. Kč	86	100	1184	1376,7	10	0,84	3	30	3412	113733,33
Časové rozlišení - tis. Kč	182	0	94	51,65	167	177,66	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Tabulka 4 v souvislosti s vertikální analýzou aktiv ukazuje, že u firmy T. T. TRANS s.r.o. je patrný nárůst celkových aktiv, a to o 6,73 %, což konkrétně souvisí s navýšením dlouhodobého hmotného majetku v roce 2020. Oběžná aktiva měla ve firmě největší propad v roce 2020, a to celkově o 13,21 %. Následující roky, tj. 2021 a 2022 došlo opět k jejich nárůstu. Krátkodobé pohledávky měly nejvyšší nárůst v roce 2021, téměř o 40 % ve srovnání s předchozím rokem. Roky 2022 a 2023 vykázaly hodnotu 0 pro časové rozlišení, tedy 0 % ve srovnání s předchozím rokem 2021, kdy bylo časové rozlišení aktiv v hodnotě 167 tisíc Kč. Peněžní prostředky byly výrazně navýšeny v roce 2020, a to o 1376,7 %, z důvodu využití Covid úvěru poskytnutým od Národní rozvojové banky (tehdy Českomoravská záruční a rozvojová banka).

b) Vertikální analýza pasiv

Tabulka 5 Vertikální analýza pasiv

PASIVA	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Pasiva celkem - tis. Kč	12243	100	13067	106,7	12742	97,51	11851	93,01	34326	289,65
Vlastní kapitál - tis. Kč	5074	100	6148	121,1	6231	101,3	6441	103,3	6280	97,50
Základní kapitál - tis. Kč	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Fondy ze zisku - tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	1976	0
Výsledek hospodaření minulých let - tis. Kč	3826	100	4068	106,3	4072	100,1	4155	102	4365	105,05
Výsledek hospodaření běžného období - tis. Kč	244	100	4	-68,7	83	424,7	210	253	395	188,10
Cizí zdroje - tis. Kč	7169	100	6919	96,51	5410	78,19	6511	120,3	28046	430,75
Rezervy	4339	100	6144	141,6	5658	92,09	3385	59,83	2860	84,49
Krátkodobé závazky - tis. Kč	2830	100	775	27,39	853	110	2025	237,4	25186	1243,75
Časové rozlišení - tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

V rámci vertikální analýzy pasiv lze konstatovat, že vlastní kapitál byl kromě let 2021 a 2023, převýšen cizími zdroji. Největší převýšení bylo v roce 2019, a to až o 41,3 %. Výsledek hospodaření běžného období se snížil o 68,7 % v roce 2020 ve srovnání s předchozím rokem 2019. Následující rok 2021 byl výsledek hospodaření běžného období už v nárůstu o 424,7 %. Rostoucí trend pokračoval i v posledním sledovaném roce 2023, i když v menší míře.

Navýšení rezerv se výrazně projevilo v roce 2020, a to přesně o 41,6 %. Krátkodobé závazky ze strany firmy T. T. TRANS s.r.o. byly nejnižší v letech 2020 a 2021. Tyto závazky vzrostly několikanásobně v roce 2023.

c) Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Tržby za prodej výrobků a služeb – tis. Kč	21859	100	19478	89,11	18745	96,24	25716	137,19	26003	101,12
Výkonová spotřeba – tis. Kč	9859	100	7970	80,84	7797	97,83	11412	146,36	11108	97,34
Osobní náklady – tis. Kč	10518	100	8967	85,25	9153	102,07	11561	126,31	12206	105,58
Úpravy hodnot v provozní oblasti – tis. Kč	98	100	1611	1643,88	1860	115,46	1753	94,25	1753	100
Ostatní provozní výnosy – tis. Kč	639	100	165	25,82	2324	1408,48	354	15,23	420	118,64
Ostatní provozní náklady – tis. Kč	675	100	1000	148,15	2101	210,1	956	45,5	907	94,87
Provozní výsledek hospodaření – tis. Kč	472	100	95	20,13	157	165,26	417	265,61	449	107,67
Výnosové úroky a podobné výnosy – tis. Kč	2	100	41	2050	69	168,29	0,87	1,26	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním – tis. Kč	304	100	4	1,32	102	2550	259	253,92	395	152,51
Výsledek hospodaření po zdanění – tis. Kč	243	100	2	0,82	83	4150	210	253,01	395	188,10

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Tabulka 6 popisuje vývoj ve firmě T. T. TRANS s.r.o., kdy po covidovém období nastalo oživení obchodních aktivit, a nárůstu tržeb za prodej výrobků a služeb, a to až o 37,19 % v roce 2022, ve srovnání s předchozím rokem 2021. Ten, stejně jako rok 2020 vykázal snížení tržeb oproti prvnímu sledovanému roku 2019.

Rok 2022 vykazuje všeobecně navýšení jak v oblasti výkonové spotřeby, až o 46,36 % ve srovnání s minulým rokem 2021, a dále i v osobních nákladech, až o 26,31 %. Provozní výsledek hospodaření se tak z poklesu v letech 2020 a 2021 dostal v roce 2022 téměř na hodnoty předcovidového roku 2019. Obdobně lze hovořit i o výsledku hospodaření po zdanění, kdy došlo k jeho nárůstu o 253,01 % ve srovnání s rokem 2021.

4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

a) Ukazatelé rentability:

Tabulka 7 Ukazatelé rentability

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv (ROA)	0.02	0.015	0.007	0.02	0.01
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0.05	0.000325	0.01	0.03	0.06
Rentabilita tržeb (ROS)	0.01	0.0001	0.004	0.008	0.02

Zdroj: Vlastní výpočty podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivitu firmy, její výdělečnou schopnost související s její produkční silou. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroj financování. Hodnoty tohoto ukazatele by měly vykazovat růst ve svém vývoji v průběhu sledovaných let, ale to se u firmy T. T. TRANS s.r.o. nepotvrdilo. Obecně platí, že by hodnota neměla být klesnout pod 5 %, to se však firmě T. T. TRANS s.r.o. nepodařilo. Lze konstatovat, že rentabilita aktiv ve firmě není na potřebné úrovni.

Další ukazatel, ROE, vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku. Kromě efektivnosti vložených prostředků je také hodnoceno, zda investice přináší i dostatečný výnos. Jeho doporučenou hodnotou je hodnota vyšší než 0.08. Tento trend není ve firmě T. T. TRANS s.r.o. patrný, a to mezi lety 2019 až 2023 včetně. Ale jak lze vidět z tabulky 7, po covidové krizi je možné zpozorovat postupný růst této hodnoty, takže se dá očekávat splnění požadované hodnoty ROE v příštích letech.

Poslední z této skupiny, ukazatel ROS, vyjadřuje určitou schopnost firmy dosáhnout zisku za dané úrovně tržeb. Platí tedy, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je ve firmě lepší situace se zaměřením na produkci. U firmy T. T. TRANS s.r.o. tedy platí, že nejvyšší hodnotu ROS vykázala v roce 2023 a nejnižší v roce 2020, kdy v covidovém období její tržby klesaly,

jak bylo zachyceno v tabulkách 3 a 6. Zde je doporučená hodnota 10 %, kterou firma ve zmiňovaném období nevykazuje.

b) Ukazatelé rentability:

Tabulka 8 Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	2.57	8.14	8.40	3.87	1.21
Pohotová likvidita	2.55	8.08	8.35	3.84	1.20
Okamžitá likvidita	0.03	1.53	0.01	0.00	0.14

Zdroj: Vlastní výpočty podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Ukazatelé běžné a pohotové likvidity dosahují vysokých hodnot, a to z důvodu vysokých oběžných aktiv a nízkých krátkodobých závazků. Požadovaná hodnota je uváděna v rozmezí 1,5 – 2,5. U této likvidity však platí, že čím vyšší hodnota, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti firmy. Pohotová likvidita má doporučenou hodnotu 1 – 1,5, kdy firma tuto hodnotu přesahuje, i několikanásobně. Ukazatel okamžité likvidity se v celém hodnoceném období nachází hluboko pod žádanými hodnotami, jež jsou 0,6 – 1,1, kromě roku 2020, který je nad žádanými hodnotami.

c) Ukazatelé aktivity:

Tabulka 9 Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	1.79	1.49	1.47	2.17	0.76
Doba obratu aktiv	201.63	241.51	244.71	165.90	475.23
Doba obratu pohledávek	117.59	93.91	136.59	108.89	375.73
Doba obratu zásob	0.78	0.88	0.92	0.67	0.65

Zdroj: Vlastní výpočty podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Tyto ukazatele hodnotí a měří úspěch ve využití aktiv ze strany vedení firmy. Konkrétně tedy pro firmu T. T. TRANS s.r.o. Obrat celkových aktiv vypovídá o tom, kolikrát se aktiva firmy v daném roce obrátí. Zde je doporučená hodnota 1. Tabulka 9 tedy vypovídá o tom, že firma nemá problémy s obratem celkových aktiv, kromě roku 2023, kde dosahuje zhruba 76 procent doporučené hodnoty.

Další ukazatel, doba obratu aktiv, udává počet dnů, za které se mají aktiva obrátit. V tomto případě se doporučuje co nejkratší doba, tedy co nejnižší ukazatel. V souvislosti s firmou T. T. TRANS s.r.o. je patrné, že se doba od roku 2020 prodlužovala, kromě roku 2022, až na rekordní hodnotu 475 dní v roce 2023.

Ukazatel doby obratu pohledávek z obchodního styku měří rychlost, jakou je firma schopna zinkasovat své pohledávky od svých odběratelů. V tomto případě platí, čím nižší, tím lepší, aby se firma vyhnula nutnosti využít cizích zdrojů k financování svých pohledávek. Čím je ukazatel vyšší, tím delší mají odběratelé nastavené splácení svých závazků nebo nedodržují řádně platební podmínky. Z tabulky 9 vyplývá, že obratu pohledávek je poměrně dlouhá a nedaří se jí postupem času snižovat. Tato hodnota byla nejvyšší v roce 2023, a to 375 dní.

Poslední ukazatel, doba obratu zásob, vypovídá o tom, s jakou intenzitou firma využívá své zásoby. Platí zde čím vyšší obratovost, tím lépe pro firmu. Jelikož firma nevykazuje vysoké množství zásob, je tento ukazatel méně relevantní než ostatní indexy v této analýze. Všechny hodnoty za sledované období jsou pod hodnotou 1, ale v letech 2019 až 2021 včetně se této hodnotě přibližují.

d) Ukazatelé zadluženosti:

Tabulka 10 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Míra zadluženosti	0.51	0.53	0.51	0.46	0.82
Poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu	1.41	1.13	1.04	0.84	4.47
Koeficient samofinancování (Equity Ratio)	0.41	0.47	0.48	0.54	0.18

Zdroj: Vlastní výpočty podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Na základě tabulky 10 je zřejmé, že se míra zadlužení pohybovala v rámci podobných hodnot, a to v letech 2019 až 2022. Až v roce 2023 se tato hodnota zvýšila zhruba o tři desetiny. Obecně lze však říct, že firma T. T. TRANS s.r.o. má tendenci převýšení cizích zdrojů nad vlastním kapitálem.

Z pohledu koeficientu samofinancování je možné říct, že jde o vyrovnaní mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Nejlepší hodnotě se přibližuje rok 2022, které vykazují vyšší financování ze strany vlastního kapitálu firmy než z cizích zdrojů. U roku 2023 je tato hodnota nízká, podniku lze doporučit zvýšit míru soběstačnosti, aby nebyl tolik závislý na cizích zdrojích.

4.3 Zhodnocení firmy nástroji strategické analýzy

Tato kapitola provede vyhodnocení firmy T. T. TRANS s.r.o. z pohledu analýz PESTLE a SWOT.

4.3.1 PESTLE analýza

Distribuce, skladování a logistika převážně potravin, je obor dopravní činnosti, ve kterém firma T. T. TRANS s.r.o. působí od roku 2000. Tato specializace plní úkol přepravy produktů mezi výrobcem a koncovým zákazníkem, někdy mezi výrobcem a značkovým distribučním centrem, které si svým způsobem vychystání a přepravy dokončí přepravu na své prodejny, resp. své maloobchodní jednotky, někdy i přímo ke koncovým zákazníkům. Na první pohled se jedná o složitý proces, ale při profesionálním provedení s důrazem na kontrolu nákladů, tento model zajistí rychlou a cílenou přepravu produktů od výroby k zákazníkovi, při zachování nízké nákladovosti a plné kontroly obchodních zájmů koncového prodejce.

Nezbytným předpokladem pro existenci úspěšného podnikání v tomto extrémně konkurenčním prostředí je vytvoření know-how pro udržení poptávky po vlastních službách. Je to velmi náročná a kontinuální snaha o vyvážení mezi parametrem nízká cena poskytovaných služeb versus, nadprůměrná kvalita nabízeného servisu. Při zhodnocení parametrů z historie společnosti, tedy od roku 2000, je zřejmým faktem posledních let citelné zmenšení prostoru pro volné stanovení marže k činnosti, protože je kladen důraz na hledání úspor, pro tuto podnikatelskou činnost.

Mimo samotnou přepravu produktů k zákazníkům je důležitou součástí logistiky v nabídce firmy T. T. TRANS s.r.o. rovněž možnost skladování produktů ve vlastním skladu. Relativně malá kapacita skladu, při současném trendu důrazů na nízké náklady, se projevuje v nákladech pozitivně a zákazníci vědí o této skutečnosti, kde je firma zařazena v žádané kategorii nízkonákladového skladování a přepravy. Na jedné straně neumí vyrovnávat výkyvy v poptávce ze strany maloobchodu, ale umí pružně měnit objem přepravy při stále nízkých nákladech distribuce.

Hranici minimálních požadavků pro přepravu potravin podléhajících zkáze, tedy pod stálým teplotním režimem, určují podmínky pro přepravu, které stát přísně kontroluje. Tento dozor zajišťuje Státní veterinární správa ČR. Pro nízké náklady výrobci potravin a dalšího zboží poptávají menší distributory s vlastním zázemím v poptávané lokalitě distribuce. Pak je možné náklady udržet v únosné výši, při striktním plnění standardů SVS, ale i zákazníků, kteří kladou důraz na kontrolu dodržování podmínek přepravy produktů pod řízenou teplotou při cestě od výrobce, až k nim na oddělení příjmu zboží.

Politické faktory

Komunikace

Aktivita firmy, resp. předmět podnikání T. T. TRANS s.r.o. jsou směřovány zejména na dopravu po dopravních sítích ČR. Výstavba dálnic a opravy silnic vyšších tříd jsou obecně vládami ČR zmiňovány jako prioritní cíle ve volebních slibech. V reálném srovnání s tempem výstavby v okolních postkomunistických státech si navzdory těmto deklaracím nevedeme nejlépe, jak uvádí Očenášková, Česká republika se umístila na 29 z 40 vybraných států v kvalitě pozemních komunikací, mezi zeměmi jako jsou Albánie, Slovensko, Černá Hora a Lotyšsko (Očenášková, 2022)

Pokud by vlády minulé i současné dokázaly dodržet volební sliby, byl by efekt vynaložených prostředků na rozvoj infrastruktury, přínosem pro veškeré dopravní služby, tedy nejen v nákladní, ale i autobusové a samozřejmě i občanské osobní přepravě. Důsledkem nízké kvality infrastruktury silniční dopravní sítě se prodražuje a zpomaluje přeprava s negativními dopady na ekologii.

Volatilita

Odvětví dopravy je pod značným tlakem a musí se vyrovnávat s úrovní zdanění celého spektra činnosti, jako je spotřební daň na palivo, DPH, silniční daň, mýtné poplatky, cena zdanění práce s kompletními odvody za zaměstnance. K tomuto balíku daní je potřeba dopočítat vícenásobné náklady z používání nekvalitní infrastruktury pozemních komunikací. Tímto záporným bonusem jsou náklady za předčasné a neúměrné opotřebení vozidel, které si nárokuje opravy vozidel, aby v provozu splňovala parametry bezpečnosti a ekologie pro další provoz. Nejčastěji se jedná se o zkrácenou životnost pneumatik, předčasné opotřebení podvozku vozidel, brzdových soustav, ale i systému na zpracování emisí. Zátěž na techniku je tedy enormní a je zcela přenesena ve finanční rovině i na ekonomiku dopravních firem. Pro stabilní a předvídatelné prostředí pro podnikání nepřispívá volatilita v cenách energií, zejména pohonných hmot, tedy nejen motorové nafty ale i LPG, CNG a dalších odvozených produktů, ale i elektrické energie, která slouží k dobíjení elektrovozidel. Dopady, těchto výkyvů jsou drtivé a velký počet firem muselo ukončit, nebo omezit svoji činnost. Tato zátěž z efektu volatility cen energií je patrná v celém společenství států. (Rada Evropské unie, 2024)

Stav stávající konkurenceschopnosti v EU, je porovnání k USA a Asii, kde si vedou o poznání lépe, alarmující. To je velká výzva pro evropské lídry, aby našli vyvážené řešení v tomto složitém problému. Při chybné strategii bude nadále docházet k odlivu kapitálu na jiné kontinenty, a to není akceptovatelné. (Navrátilová, 2024)

Naše republika je velmi úzce provázána s EU, zejména s Německem, takže musíme provádět srovnání zejména na našem společném evropském trhu. Podmínky pro podnikání v ČR jsou v hendikepu, který vyplývá z nižší reálné kupní síly našeho obyvatelstva. Tato kondice snižuje spotřebu, tedy i poptávku po zboží, včetně potravin. Jak vyplynulo z porovnání České republiky, Německa, Rakouska a například Švédska, tak mají Češi až 2,5krát nižší kupní sílu než tyto vybrané země Evropy. Kvůli nižší kupní síle se někteří občané, nejčastěji z pohraničí, vydají nakupovat do zahraničí (např. Polsko a Německo), přičemž klesne poptávka na tuzemském trhu po potravinách, kde tím pádem klesá zájem i o dopravní služby firmy T. T. TRANS s.r.o. (Mahdalová, 2023)

Hrozba přenesení válečného konfliktu na území ČR

Citlivost na politické uspořádání v demokratickém zřízení ČR v odvětví distribuce potravin není pro naše stabilní politické prostředí významná. Drastický dopad, by měla válka, která paralyzuje zásobování a spotřebu potravin obyvatelstva nejen během samotného konfliktu, ale i na desítky let po skončení konfliktu. Bezpečnostní hrozba, která mírně ovlivňuje spotřebitelské chování a utrácení spotřebitelů je blízko našich hranic a tou je rusko-ukrajinská válka. Ruský agresor nám v nedávné minulosti na 40 let snížil úroveň života a ekonomiky ve všech odvětvích, zároveň zásadně omezil svobodu pohybu a podnikání. Tato nedávná zkušenost má negativní dopad na míru a styl utrácení zejména u starších spotřebitelů. Nicméně současné ekonomické důsledky z tohoto válečného stavu, jsou v porovnání s případnou okupací ruským agresorem naší republiky zanedbatelné. (ČT24, 2020)

Po druhé světové válce mělo Československo v přepočtu na HDP na obyvatele asi o 10 % lepší výsledek než Rakousko, ale tento poměr se rychle změnil. V roce 1951 bylo Československo již za Rakouskem a v polovině 50. let bylo jeho HDP jen 75 % ve srovnání s Rakouskem. Tento trend pokračoval a během druhé poloviny 70. let kleslo československé HDP na 60 % hodnoty rakouského. Do roku 1989 se propadlo na pouhých 55 %. Jiné ekonomické ukazatele byly ještě horší: v roce 1989 byly nominální mzdy v Rakousku 15krát vyšší než v Československu. I při započítání vyšších cen v Rakousku byla jejich průměrná životní úroveň v Rakousku třikrát až čtyřikrát vyšší než v České republice. Po sametové revoluci se HDP České republiky kvůli ekonomickým změnám propadlo až na 40 % ve srovnání s Rakouskem. Od poloviny 90. let začalo Česko postupně snižovat náskok Rakouska a podle dat Světové banky dosáhlo v roce 2015 úrovně 68 % rakouského HDP. Podobné výsledky by přineslo i srovnání s dalšími zeměmi západní, severní, a dokonce i jižní Evropy. Například ve srovnání s Itálií bylo v roce 1948 československé HDP na obyvatele vyšší, ale do roku 1989 kleslo na polovinu italské úrovně. (ČT24, 2018)

Ekonomické faktory

Inflace se promítá do odvětví logistiky v ČR velmi znatelně. Při míře roční inflace zaznamenané Českým statistickým úřadem (ČSÚ) 10,7 % v roce 2023, došlo ke snížení poptávky po zboží v ekonomice. Ve spotřebním koši z roku 2023 jsou potraviny a zboží, které rozváží firma T. T. Trans s.r.o. zastoupeny majoritně. (ČSÚ, 2023)

Zde je opět patrný dopad nižší kupní síly, ten působí jako multiplikátor tohoto efektu. Naši politici nebyli příliš úspěšní při řešení tohoto problému v jeho průběhu, jen se čekalo dlouhé měsíce, než zapůsobilo opatření České národní banky, která razantním zvýšením úrokové míry na 7 % docílila velmi pozvolného a odloženého efektu snížení inflace. Závažným dopadem na utrácení spotřebitelů byl efekt vyvolání umělého nedostatku produktů i potravin, z důvodu možných dopadů války na Ukrajině. Tento model posloužil jen k ospravedlnění neúměrně vysokých marží, tím zvýšených cen zdůvodněným vysokými cenami energií a vstupů. Většina výrobců potravin, ale i automobilů a stavebního materiálu jen využila této situace k neúměrnému zdražení svých produktů. Tento postup následně omezil poptávku i v sektoru distribuce potravin a zákazníci začali masivně nakupovat v blízkém zahraničí, kde byly příznivější ceny. Proto jsme zaznamenali propad poptávky po distribuci v našich stále nízkých nákladových cenách, ale předražené produkty od výrobců, pro distribuci nebyly žádány. Podle faktů z výkazů ČSÚ objem prodeje potravin klesal 20 měsíců v řadě, při propadu za rok 2023 o 5,3 % (Zítko, 2023). Toto rovněž potvrzuje u tržeb za potraviny Novák: *„Ty se hodnotově ve stálých cenách dostaly na rok 2014. Může za to především velmi vysoký růst cen potravin v kombinaci s propadem reálných mezd a přelitím části poptávky do zahraničí, především do Polska.“* (Novinky.cz, 2024)

Sociální faktory

Naše aktivita, předmět podnikání je navázán na poptávku koncových zákazníků. Lze konstatovat, že naší prací je kvalitně zajistit služby, které jsou nám zadány. Musíme sledovat trendy, které určuje trh a poptávka. Na základě sledování skladby přepravovaného sortimentu v naší distribuci lze potvrdit, že od roku 2000, kdy T. T. TRANS s.r.o. zahájila svoji činnost došlo ke změnám ve spektru přepravovaných potravin, ale i krmiv pro domácí mazlíčky. U spotřebitelů vidíme zvětšení objemu potravin a nápojů v kategorii akční zboží, na úkor střední kvality. Na druhé straně došlo ke zvýšení objemu v kategorii TOP kvalitní výrobky, zejména v trendu pro zdravý životní styl.

Relativně překvapivý je vysoký objem velmi kvalitních, tedy dražších krmiv pro domácí zvířata. Obecná poučka, že lidé umí omezit své osobní náklady ve prospěch svých zvířecích přátel, platí i v ČR. A to nemáme vysokou kupní sílu, byli jsme zatíženi vysokou inflací při vysokých cenách energií.

Technologické faktory

Vývoj technologií mělo a má velký vliv na odvětví, ve kterém firma T. T. TRANS s.r.o. působí. Při sledování vývoje od roku 1991, kdy zakladatel společnosti zahájil činnost v oboru prodej a distribuce potravin, jako fyzická osoba Novotný – MTD, došlo k markantnímu rozvoji a zavedení technologických řešení, která měla pozitivní dopad na odvětví distribuce, logistiky a skladování. Přelomové období v oblasti distribuce chlazených potravin bylo rozmezí let 1993-1996, kdy došlo k zásadní a opravdu revoluční změně ve způsobu přepravy chlazených výrobků např. mlékárenského sortimentu, ale i sortimentu z masokombinátů pod řízenou teplotu. Do této doby, přímo výrobci rozváželi své produkty na maloobchod, včetně škol a školek, nejčastěji na valníkových automobilech, a to jak za mrazů, ale i v letních teplotách. Na základě požadavků veterinárního a hygienického dozoru se postupně museli vybavit skříňovými nástavbami, nejprve izotermickými, následně s chladírenskými agregáty poháněnými od motoru, nebo nezávislými dieselovými agregáty. Do této doby, spotřebitelé byli ohroženi potravinami, které neodpovídali bezpečné konzumaci. Firma Novotný – MTD byla první firma ve východních Čechách, s izotermickými nástavbami od roku 1992 a od roku 1994 vlastnila již první skříňový přepravník s nezávislým chlazením. Průmyslové trendy technologického vývoje jako je automatizace a robotizace ve skladovém hospodářství ve firmě nejsou zastoupeny, z důvodu projektové specializace a konstrukcí modelu, kterou zakladatel firmy upřednostnil, a která stále funguje.

Dalším dokladem technologického rozvoje jsou parametry moderních distribučních vozidel, které od tzv. Emisní normy Euro 1/1988), se postupným vývojem dostala k současné normě Euro 6. Tento posun znamenal sice citelné zvýšení PC vozidel i následných nákladů na opravy a údržbu, ale pro životní prostředí a zejména pro obyvatele u komunikací a prodejen znamenal citelné snížení zátěže nejen ve spektru emisí z výfukových zplodin, ale i hlučnosti vozidel.

Kromě toho použití analýzy dat (data analysis) zefektivnilo operace firmy T. T. TRANS s.r.o. Využití analýzy dat pomáhá firmě činit informovaná rozhodnutí. Navíc tak může předvídat poptávku a nabídku zboží a předem se připravit.

Legislativní faktory

Dopravní a silniční zákony významně ovlivňují odvětví logistiky. K jejich uplatnění do reality je vyžadováno plnění zákonů o přepravě, které garantují kontrolu provozování nákladních vozidel používaných v odvětví logistiky. V častém kontaktu firma spolupracuje se sdružením ČESMAD, jehož je členem, dále musíme plnit požadavky na finanční způsobilost dopravce, která stanovuje hranici majetku, resp. minimálních finančních prostředků bezpečnou pro podnikání v dopravě, dále základním řádem pro dopravu je Úmluva CMR-Právní úprava přepravní smlouvy, ta je ve vnitrostátní nákladní přepravě upravena obecným ustanovením XIV. dílu Obchodního zákoníku. V případě mezinárodní přepravy je v platnosti multilaterální smlouva zvaná CMR. Nezbytnou podmínkou k provozování autodopravy je pojištění nákladu, pro přepravu potravin podléhajících zkáze Schválení vozidel k přepravě od SVS ČR, rovněž koncesní listina, Licence od SVS k provozování přepravy potravin, rovněž vlastníme tzv. Euro licence pro 5 vozidel, pro případ využití vozidel k mezinárodní přepravě a další nezbytné náležitosti pro úspěšné fungování v tomto oboru.

Mezi nejzásadnější zákony, jež je důležité dodržovat a respektovat jsou: Zákon č. 38/1995 Sb. o technických podmínkách provozu silničních vozidel na pozemních komunikacích

Zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích, zákon č. 111/1994 Sb. O silniční dopravě, zákon č. 56/2001 Sb. O podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.

Dále pak Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Nebo Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

Environmentální faktory

Společnost T. T. TRANS s.r.o. pozorně sleduje trendy, které mohou v praxi ušetřit náklady a snížit zatížení životního prostředí. Dohoda „Green deal“, je vizí v dobrém úmyslu chránit obyvatele a životní prostředí, ale nebyla dostatečně pečlivě připravena na zavedení do reálného využití. Při pokusu zavést do praxe byla konstatována nedostatečná infrastruktura pro dobíjení elektrovozidel, nebyly zajištěny podpůrné dotační programy, které by umožnily dosažení rentability použití v nákladní dopravě ale i osobní přepravě osob na větší vzdálenosti. Při naší činnosti bychom uvítali alespoň jeden elektrický nákladní automobil, který by mohl v oblastech se sníženou kvalitou ovzduší provádět bezemisní distribuci, ale trojnásobná pořizovací cena vozidla a nedosažitelnost nabíjecí sítě vylučují pořízení této techniky. Při nesmírně tvrdém tlaku na nízké ceny za přepravu, a bez dotace bychom nedokázali tuto službu prodat. Zatím společnost pořídila nízkoemisní automobily plnící nejpřísnější normu Euro 6, které mají nižší zátěž pro životní prostředí, zároveň neustále provádíme školení a dohled nad hospodárným zacházením s vozidly, takže v denním provozu se chováme maximálně ohleduplně a odpovědně.

Firma dále provedla rozbor a kalkulaci nákladů v kategorii velkokapacitní přepravy, která vychází na přepravenou jednotku zboží nejlépe v nákladech pro zákazníky, ale i v zátěži pro životní prostředí. Podle zdroje z kategorie odborných medií, musela organizace akceptovat fakt, že v současné době jsou moderní technologie nedosažitelné pro aktuální využití v kategorii dopravy, v jaké firma podniká. Stručné porovnání v tabulce 11 nabízí jedinou rentabilní možnost, a to je nákup nového vozidla plnící nejnovější verzi normy Euro 6. Tento pohon má nejvyšší dojezd, nejvyšší dostupnost palivových stanic a zároveň nejnižší pořizovací cenu. Využití alternativních pohonů v dopravě samozřejmě firma T. T. TRANS s.r.o. plánuje, ale v aktuální situaci to není rentabilní. Lze předpokládat, že v budoucím střednědobém horizontu bude jistě růst i zájem zákazníků o šetrnost dopravy k životnímu prostředí a rovněž vzroste podpora státu pro zajištění udržitelnější pozemní dopravy. Společnost je na tuto pobídku plně připravena a tuto myšlenku podporuje.

Tabulka 11 Porovnání alternativních pohonů vozidel

Vozidlo	Pořizovací cena	Emise	Infrastruktura – připravenost
Diesel Euro 6	93 000 €	100 %	
Diesel HVO	112 000 €	40 %	Dražší palivo + technika
BIO LNG	130 000 €	0 %	Vysoká pořizovací cena + chybí čerp. stanice
Elektrický	300 000 €	0 %	Krátký dosah, málo dobíjecích stanic

Zdroj: Vlastní výpočty podle interních dokumentů společnosti T. T. TRANS s.r.o.

Dopady změn klimatu v našem odvětví mají důsledky, které od firmy vyžadují adaptaci. Tato spočívá v respektování faktu zvyšujících se teplot, kdy se zvýšení matematického průměru o 2,03 °C za posledních 61 let se v reálu zdá zanedbatelné, ale realita v letních měsících např. roce 2015 zaznamenala 32 tropických dnů s teplotou nad 30 °C. (České noviny, 2023)

Při distribuci mražených krémů a chlazeného sortimentu, je zátěž pro přepravní chlazení evidentní. Opatřením, které eliminuje rizika v této přepravě spočívá v nákupu chladících agregátů s vyšším výkonem, které zabezpečí přepravu, ale zejména rychlost zpětného dochlazení nákladu po vykládce. Rovněž častěji nakupujeme agregáty se samostatným pohonem, které lépe zajistí kontinuitu teplot, potřebných k uchování potravin.

Chladírenské agregáty nezbytné při přepravě mraženého zboží nebo chlazeného zboží jsou plněny chladivem, které musí plnit snížený dopad na tvorbu skleníkových plynů a nepoškozují ozónovou vrstvu. V praxi se jedná o dodržení těchto nařízení:

- nařízení EU č. 1005/2009 – Nařízení Evropského parlamentu a rady o látkách, které poškozují ozónovou vrstvu,
- zákon č. 483/2008 – O ochraně ovzduší,
- vyhláška č. 279/2009.

Pro minimalizaci dopadů z provozu chladírenských agregátů společnost T. T. TRANS s.r.o. podstupuje pravidelné revize a servis, který garantuje splnění požadavků na ekologický provoz. Firma T. T. TRANS s.r.o. rovněž recykluje téměř 90 % materiálu produkovaného z běžných denních činností, tedy ze skladového provozu, autodílny i kanceláře.

Obecný trend pořízení fotovoltaické elektrárny pro typ našeho provozu, kdy kompresory chlazení skladu zapínají nepravidelně, na krátkou dobu se značným proudovým požadavkem není využitelný. Řešení ve formě pořízení vysokokapacitní baterie pro velký proudový odběr při spouštění 67 kW kompresorů není ekonomicky rentabilní. Ekologický efekt při seriózním propočtu všech parametrů by byl spíše v negativním saldu a návratnost by přesáhla 15 let.

Firma ale místo využití energie ze slunce zvažuje pořízení kogenerační jednotky, kdy musí nejprve dojít ke stabilizaci finanční situace firmy po důsledcích propadu poptávky během covidových let. Vliv pro životní prostředí by určitě byl pozitivní.

4.3.2 SWOT analýza

- **Silné stránky**

- Stabilní fungující firma, která si zakládá na respektování matematických pravidel a dodržování právních a sociálních pravidel pro zaměstnance.
- Vybavení moderní technologií, která je neustále obnovována, aby vyšla vstříc náročným požadavkům na přepravu potravin a nápojů.
- Odolnost a výkonnost firmy je odrazem rodinného zázemí všech účastněných členů.
- Firma je v kategorii malých firem ve svém regionu schopná plnit i zakázky většího rozsahu s větší přidanou hodnotou.
- Vedení firmy ve dvou členech nabízí nízké náklady a operativní rozhodování.
- Firma vykazuje efektivní hospodaření v nakládání svého vlastního kapitálu ve vztahu k cizím zdrojům.
- Dlouholetá historie s dobrou pověstí, zkušenosti zakladatele v oboru přes 30 let.
- Společnost umí postavit vozidla na míru, přesně pro potřeby zákazníků.
- Poloha areálu firmy v blízkosti dálnice D11.
- Vlastní vybavenost areálu – vysoká soběstačnost.

- **Slabé stránky**

- Firma má rezervy v obratu svých aktiv, což vyplynulo z finanční analýzy firmy.
- Splatnost dlouhodobých pohledávek firmě je potřebné zkrátit.
- Je vhodné rozšířit diverzifikaci podnikání pro zvýšení odolnosti na výkyvy v poptávce.
- Závislost na nákladných technologiích vzhledem k podnikatelské náplni firmy.
- Zlepšit úroveň v oblasti marketingového řízení, resp. poptávek, podle nových trendů.
- Zlepšit využívání moderních informačních technologií a promítnout je denní praxe.
- Firma nemá vypracován plán nástupnictví, pro trvajících studia potomků.

- **Příležitosti**

- Rozšíření nabídky služeb firmy do oborů dopravy se synergii.
- Zvětšit dopravní kapacitu výhradně pro perspektivní zakázky.
- Pravidelně aktualizovat plány pro šetrnější a ekologičtější přepravu potravin a nápojů.
- Možnost zapracování společenské odpovědnosti firmy (CSR – corporate social responsibility).
- Využití operativních leasingů a krátkodobých pronájmů na vozidla při růstu zakázek.
- Průběžné zaškolování personálu v oborech účetnictví, diagnostika a opravy vozidel atp.).
- Zdokonalit jazykovou připravenost pro komunikaci minimálně v anglickém jazyce.

- **Hrozby**

- Hrozby v podobě úprav silničních zákonů a směrnic (omezení, přísnější kontroly pro nákladní silniční vozidla).
- Vstupy nových konkurentů na trh.
- Zvýšení cen pohonných hmot.
- Prodloužení dodacích lhůt a zvýšení cen nových vozidel (např. nedostatek čipů).
- Financování aktivit firmy převážně z cizích zdrojů.
- Zpřísnění emisních norem v rámci silničního provozu.
- Nepříznivá ekonomická situace ve státě (snížení poptávky atd.).
- Omezení podnikání obchodních partnerů během koronaviru.

Na základě SWOT analýzy je tedy vhodné doporučit strategii SO, tedy využití a uplatnění silných stránek a příležitostí firmy T. T. TRANS s.r.o. do budoucna. Napomoci si zázemím rodinné firmy, profesionálního přístupu a získaných zkušeností od založení firmy. To může napomoci získat nové trhy mimo okres či kraj, zvýšit nabídku a vypracování společenské zodpovědnosti či ji lépe propracovat.

4.3.3 Zhodnocení vlivu rodiny na firmu

Následkem značné zátěže z podnikání se v rodině může objevit konfliktní situace. Mnoho autorů identifikuje konflikty mezi členy rodiny jako jednu z hlavních příčin úpadku rodinných podniků. Podle mého názoru, je toto nebezpečí hrozbou pro dlouhodobé přežití těchto podniků. Tento problém se v realitě fungování firmy může objevit, proto bych se mu chtěl věnovat i ve své práci. Argumentace k bagatelizaci, že konflikty jsou běžné v jakékoli organizaci nebo skupině v případě rodinných podniků je chybná, odlišná. V rodinných firmách hovoříme o konfliktech, jako jsou spory mezi otcem a potomky nebo mezi sourozenci, a to je odlišné oproti situacím mezi zaměstnanci. Konflikt v situaci, kdy dvě nebo více stran jsou v opozici má složitější řešení, jelikož je provázán do širší rodiny a tam je rozhodování a řešení velmi obtížné.

Mezi nejčastější typy konfliktů patří konflikty mezi otcem a synem a rivalita mezi sourozenci. V prvním případě se jedná o střet dvou subjektů: otce, který považuje firmu za svou identitu a nástroj moci, a syna, který se snaží prosadit svou nezávislost a zapojit se do podnikání. Dle Korába (1998) existují tři modelové situace, ve kterých může tento vztah vyústit:

- otec omezí kontakt s rodinou pro příliš velkou preferenci na své podnikání,
- nedůvěra otce k synovi ohledně jeho schopností vést firmu, někdy spíše zkušeností
- a patriarchální přístup otce, který považuje rodinu i firmu za své výlučné vlastnictví.

Rivalita mezi sourozenci může mít také negativní dopad na fungování firmy. Zakladatel se často musí rozhodnout, kterého z potomků pověří vedením firmy, což může vést k rozporům a přetrvávajícím neshodám. Existují dvě strategie pro řešení tohoto podnikového problému. První strategie zahrnuje vytvoření imaginárního trojúhelníku, kde třetí osoba působí jako prostředník mezi konfliktními stranami. Tato strategie bývá často kritizována, protože sice může potlačit problém, ale není skutečně aktivně řešena, a tak zůstává v podvědomí obou stran sporu. V případě krizové situace může být tento problém opět vztažen na povrch, což situaci ještě zhorší. Tato strategie také často vede ke špatné komunikaci, přechodu z přímé komunikace na komunikaci nepřímou a je často spontánní. Proto je důležité si včas uvědomit, že se taková situace může vyskytnout. Koráb (1998) navrhuje následující postupy, jak se vyhnout této strategii "vytváření trojúhelníků":

- Pokud si někdo stěžuje na třetí osobu, vyslechněte ho s porozuměním, ale nevměšujte se do problému.
- Staňte se rádcem: pomozte osobě, která se na vás obrátí, najít konstruktivní řešení třetí straně.
- Mějte na paměti, že prostředník je "bombardován" z obou stran a může pouze prodlužovat nefunkční vztah.
- Nepřijímejte úlohu poslíčka, který přenáší zprávy mezi stranami.

Druhá strategie, která je mnohem účinnější, zahrnuje zapojení externího odborníka (poradce), který aktivně přispívá k řešení problému. Někteří podnikatelé však tvrdí, že je to příliš nákladné a není nutné zapojovat třetí "cizí osobu" do rodinných záležitostí. Tito podnikatelé však často nepředpokládají, že tito odborníci mají určité zkušenosti v oboru a jejich chování je profesionální. (Koráb, 1998)

Samozřejmě i v této organizaci dochází ke konfliktům, ale díky dlouholetým zkušenostem a zapojení velké části rodiny se tyto neshody řeší věcně ke spokojenosti všech zúčastněných. V případě vážného problému, např. výpadek majoritní zakázky, se svolá jednání, kde jsou zpravidla přítomny tři osoby: pan Novotný, paní Novotná, jejich syn Novotný mladší a případně externí odborník např. profesionální manažer z oboru doprava a distribuce. Na této poradě se vzniklý problém analyzuje, a navrhnou se možná řešení. Tento způsob řešení je rychlý a přítomností profesionálního manažera je garantován nadhled, takže vede k účinnému postupu. Jedinou zátěží je platba přiměřené odměny za pomoc manažera, ale tato se v rozumném horizontu vrátí z dalšího fungování společnosti.

5 PODNIKATELSKÝ PLÁN FIRMY T. T. TRANS S.R.O.

Na základě zjištění, informací a vypracovaných analýz v předchozích kapitolách, je možné pro firmu T. T. TRANS s.r.o. vypracovat následující podnikatelský plán.

5.1 Titulní list

Název společnosti: T. T. TRANS s.r.o.

Logo:



Sídlo: Rašínova 1003, Nechanice 503 15

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 17. března 2000

Předmět podnikání:

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,

nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,

opravy silničních vozidel.

Základní kapitál: 100 000,- Kč

IČO: 25936077

DIČO: CZ25936077

E-mail: info@tttrans.cz

Webové stránky: www.tttrans.cz

Facebook: <https://www.facebook.com/tttransnechanice>

5.2 Shrnutí

Tento podnikatelský plán pro firmu T. T. TRANS s.r.o. je zpracován na základě zjištění a informací běžně dostupných v rámci účetních závěrek firmy, internetu a dalších zdrojů. Dále je to vlastní zainteresovanost autora práce, který má k této firmě rodinnou vazbu, je synem zakladatelů. V tomto případě se jedná o první generaci rodiny, která firmu založila. Syn se začal ve firmě angažovat již od svých deseti let, kdy jezdil s otcem nákladními vozy a pomáhal mu při distribuci zboží. Později, od patnácti let, pomáhal jako brigádník na pozici závozník. Po dovršení věku osmnácti let získal řidičský průkaz sk. B na osobní vozy a začal aktivně pomáhat v běžném chodu firmy. Jeho náplní práce byl dovoz náhradních dílů pro autodílnu, přepravovat řidiče ze servisů a zpět pro opravená vozidla. Rovněž začal chladírenským vozidlem do 3,5 tuny celkové hmotnosti provádět samostatně rozvozy zboží zákazníkům. Ve věku 21 let získal řidičské oprávnění sk. C, pro řízení nákladních automobilů nad 3,5 tuny celkové hmotnosti vozidla a dokázal splnit další potřebné náležitosti (dopravně-psychologické vyšetření, lékařskou prohlídku pro výkon práce řidiče z povolání, úspěšné dokončení kurzu profesní způsobilosti). Pak mohl vypomáhat při studiu vysoké školy jako řidič, pro střídání stálých zaměstnanců (nemoc, dovolená, jiná nenadálá událost). Průběžně se během studia také zajímal o denní chod firmy, pomáhal paní jednatelce firmy s vedením účetnictví, vystavováním faktur a tvorbě podkladu pro fakturaci. Speciální a atraktivní činností byla velmi kvalifikovaná pomoc otci s výběrem nákladních automobilů nakupovaných po celé Evropě. Dobře ovládal anglický jazyk a přispěl tak k úspěšným nákupům. Jednalo se o 5 vozidel ze států Holandsko, Německo, Polsko s aktivní poptávkou ve Francii, Rakousku. Syn byl rovněž u všech nákupů a prodejů vozidel na území České republiky.

5.3 Popis firmy

Firma T. T. TRANS s.r.o. zabezpečuje dopravní řešení převážně v oblasti distribuce potravin a nápojů v rámci České republiky. Začátky se datují do 21.1.1991, kdy otec pod názvem Václav Novotný-MTD zahájil nejprve prodej potravin, později velkoobchodní prodej a distribuci v oboru potravin.

Firma T. T. TRANS s.r.o. převzala tuto činnost a pokračuje od roku 2000 v dopravě a distribuci potravin, jako právnická forma s.r.o. Zázemí aktivit představuje areál Novotný-MTD postavený v roce 1993. Areál je vybaven chlazeným skladem o kapacitě 200 europalet. Sklad má 12 ramp pro různé výšky nakládky. V areálu se nachází parkovací a manipulační plochy pro zajištění nakládky nebo cross-dockingu v ranních hodinách s kapacitou 160 europalet. V areálu je rovněž vybudována čerpací stanice s mycím prostorem a dílenským zázemím pro údržbu firemních nákladních vozidel.

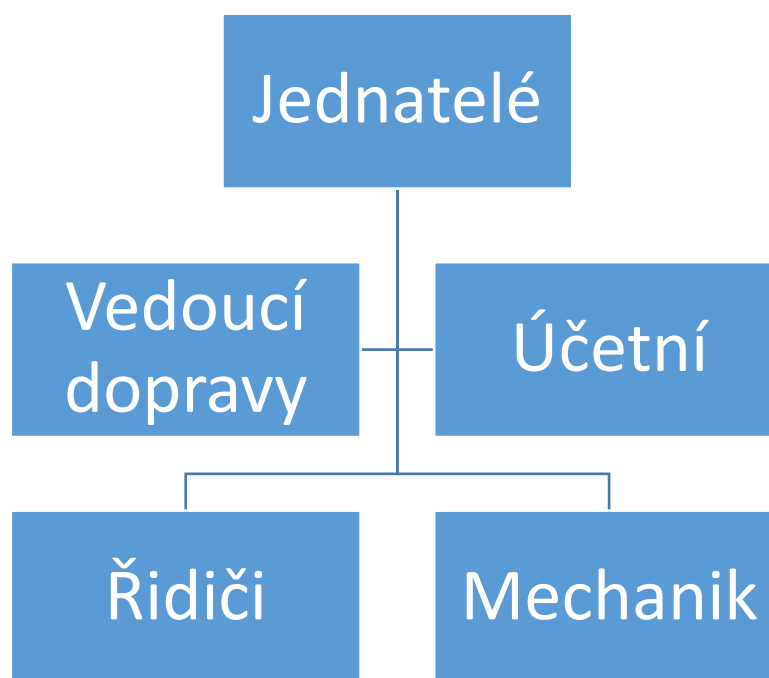
Firma poskytuje komplexní služby od uskladnění až po finální předání zákazníkovi. V minulosti, v letech 1992–2007, zajišťovala vychystávání a rozvoz produktů Danone na českém území. V současné době poskytuje přepravní služby 20 rokem společnosti Bidfood Czech Republic s.r.o. Původní specializací společnosti T. T. TRANS s.r.o. byla distribuce potravin NOWACO (nyní Bidfood Czech republic s.r.o.) pro horské oblasti, zejména Krkonoše, Jizerské a Orlické hory. Pro tyto účely zakladatel firmy nechal sestavit podle svých zkušeností čtyři speciální mrazící vozidla 4x4, aby zajistil dříve nemožnou dostupnost distribuce mražených potravin v kategorii středních automobilů se zaměřením právě na české hory. Dále organizace zajišťuje přepravu na území České republiky pro 3 další zákazníky.

Vize firmy: „Náš střednědobý výhled je udržet zájem zákazníků o naše dopravní a skladovací kapacity při plnění ekologických podmínek pro dopravu i skladování.“

Mise firmy: „Kvalita a specializace, může být cenově dostupná, atraktivní pro zákazníka“

Cíle firmy: „Naším cílem není prosté dosažení určité mety, která ukončí vývoj a posun dále, ale udržení společnosti v kondici a v pohybu, kdy je stále atraktivní pro současné a budoucí partnery.“

5.4 Organizační plán firmy



Obrázek 2 Organizační struktura firmy T. T. TRANS s.r.o.

Organizační struktura je ve formě liniového typu. Je to dáno tím, že se jedná o menší společnost do 20 zaměstnanců a naprostou kontrolou rodiny nad chodem organizace. Společnost má 2 jednatele, a to jsou manželé Novotní. Pan Václav Novotný má kromě jednatelské funkce rovněž funkci Odpovědný zástupce, tedy odborným garantem pro provozování silniční dopravy. To znamená v denní praxi, že zajišťuje nepřerušovaný chod vozového parku, řídí práci mechanika na dílně a kontroluje dodržování vyhlášek, zákonů a nařízení. Rovněž zastupuje firmu na jednáních s potenciálními i aktuálními zákazníky. Jednatelka a majitelka společnosti Miloslava Novotná zvládá agendu účetní podniku T. T. TRANS s.r.o. Dále se stará o náležitosti spojené s péčí o zaměstnance, jako jsou například:

- výpočet a úhrada mezd a záloh,
- registrace přijatých zaměstnanců na České správě sociálního zabezpečení,
- udržování a zařizování nových pojištění,
- komunikace s úřady a bankami,
- správa prostředků přidělených zaměstnancům,
- emailová komunikace,
- sledování a výpočet spotřeby vozidel podle výkazů,
- veškeré úhrady a fakturace,
- rozdělování řidičů na zakázky k přepravě.

Mechanik ve firemní autodílně provádí běžnou údržbu, drobné opravy, montáž doplňků, jak jsou couvací kamery, klaksony, přídatné LED osvětlení, mytí vozidel, výměnu pneumatik základní servis diesellových agregátů chlazení. Mezi jeho povinnosti patří také kontrola platnosti STK, revizí náradí a elektroinstalace, včetně plynového topení.

Firemní flotila k údržbě:

- 17 nákladních vozidel nad 3,5 tuny celkové hmotnosti,
- 1 nákladního vozidla do 3,5 tuny celkové hmotnosti,
- 4 osobních vozidel.

Řidiči mají prioritní povinnost bezpečně a včas dopravit zboží k zákazníkovi, při zachování předepsaných teplot, zároveň je u nich vyžadováno hospodárné zacházení se svěřenými vozidly. Jelikož se používají vozidla s více teplotními režimy chlazení a s hydraulickými čely, musejí zvládat obsluhu těchto agregátů.

5.5 Provozní plán (plán služeb) firmy

Firma T. T. TRANS s.r.o. je poskytovatel služeb třetím stranám, které nabízí logistiku a řízení dodavatelského řetězce jiným společnostem. Jde tak o skladování, přepravu, distribuci a další služby s tím spojené.

Outsourcingem logistiky a řízení potravinářských služeb firmy mohou potravinářské společnosti snížit své provozní náklady, zaměřit se na své hlavní obchodní aktivity a neřešit starosti spojené s riziky dopravy a logistiky. Naše logistika splní svůj úkol a jejich potravinářské produkty budou dodány včas a v plném rozsahu.

Dále podnik garantuje:

1. Shoda s bezpečností potravin: Dochází k ujištění, že se přísně dodržují pravidla a předpisy v nakládání s potravinami. Firma dodrží integritu předepsaných teplot pro distribuci a skladování svěřených potravin. Sklad a chladicí prostory jsou rovněž v souladu se všemi moderními požadavky na bezpečnost potravin, včetně požadavků stanovených zákonem o potravinách. Firma je držitelem platné CZ registrace pro skladování a dopravu potravin od Státní veterinární správy ČR.

2. Skladové a distribuční služby: Bezpečné skladování a distribuce jsou zásadní pro skladování a manipulaci s potravinami. Společnost může poskytnout všechny potřebné skladové a distribuční služby, včetně řízení teploty a řízení zásob k přepravě.

Distribuce potravin musí garantovat kontinuální udržení teplot pro různé druhy potravin v různých teplotách. Toto vyžaduje pečlivé plánování přepravy i skladování. Při požadavku na dělenou teplotně dělenou distribuci používá vozidla s posuvnou příčkou. Výbava chladírenských vozů a skladovacích zařízení umožňuje v případě potřeby i topení pro zboží. Zejména v zimních měsících se potřebné udržovat plusové teploty pro ovoce a zeleninu, ale i další druhy potravin jako jsou čokolády. Pro deklarování korektních hodnot docílených teplot, zajišťujeme nepřetržité monitorování teplot jak skladování, tak i přepravy.

Skladové a distribuční služby, musí být schopné zajistit zpětný svoz zboží, například vrácených objednávek, a to jak v režimu chlazené, tak i v režimu mrazírenské distribuce, služby cross-docking, tedy ranní překládku zboží just-in-time, zase v různých režimech.

3. Dopravní služby: Přepravy potravinářských produktů obnáší optimalizace trasy, s ohledem na dopravní situace, dopravní omezení a dočasné omezené průjezdu. a výběr nejvhodnější techniky pro danou zakázku. Z těchto důvodů jsme se vždy při nákupu vozidel řídili ne jednoduše, podle aktuálních požadavků, ale vždy na základě mírně futuristických, resp. nadčasových eventualit, které by mohly nastat. Tento přístup obecně znamená často komplikaci pro standardní přepravy, ale umožňuje rozvoj a diverzifikaci firmě, která přináší výhody i těm zákazníkům, kteří jsou v začátcích spolupráce proti pestrosti flotily.

5.6 Analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy

Na základě zkoumání a provedených analýz je možné konstatovat, že logistická strategie musí být v souladu s celkovou obchodní strategií a podporovat cíle a záměry firmy T. T. TRANS s.r.o. Při zadání cíle ve společnosti snižovat náklady, se musí logistická strategie zaměřit na nalezení nákladově nejefektivnějších řešení přepravy a skladování. V případě oslovení zákazníkem o služby nadstandardní, strategie se zaměří na rozšíření výbavy, nebo nosnosti vozidel, v případě požadavku na zkrácení dodacích lhůt je nezbytné zvolit vozidla N1, která legálně mohou přepravovat zboží při rychlosti 130 km/hod na dálnicích.

Vnitřní okolí firmy

- Firemní kultura a hodnoty: Firemní kultura a hodnoty hrají velmi důležitou roli při utváření logistické strategie firmy, ale i vnitřní pohody při zvládání úkolů. Prioritou je trvat na dokonalém plnění požadavků při výkonu povolání, zároveň garantovat úroveň a serióznost vůči zaměstnancům.
- Organizační struktura a zdroje: Organizační struktura a zdroje ovlivňují způsob, jakým jsou řízeny a prováděny logistické operace. Struktura firmy ovlivňuje tok komunikace a rozhodování, zatímco zdroje, jako je pracovní síla, kapitál a technologie, určují schopnost organizace provádět své logistické operace.
- IT infrastruktura a technologie: IT infrastruktura a technologie hrají klíčovou roli při efektivním řízení logistických operací. Dostupnost a implementace technologií, jako jsou systémy řízení a sledování dopravy online, pomáhají splnit zadání při nejnižších možných nákladech.
- Řízení lidských zdrojů: Postupy a zásady řízení lidských zdrojů organizace ovlivňují logistickou strategii. Způsob nábora, školení a řízení zaměstnanců ovlivňuje efektivitu a produktivitu logistických operací. Naši zaměstnanci při náborech jsou přesně informováni o podmínkách, povinnostech a svých právech. Zároveň jsou zabezpečeni o korektnosti ve mzdových podmínkách, kdy je vždy placeno vše tzv. na pásku a je otevřená komunikace ohledně porovnání výkonosti mezi jednotlivci. Na jedné straně nemáme žádnou diskriminaci v přístupu k možnostem výdělků, na druhé straně nikdy není vyplácena mzda všem zaměstnancům stejně, bez ohledu na odvedený výkon. Všichni řidiči mají rovnou kvalifikaci, tedy i rovný přístup k zakázkám, které v měsíčním vyhodnocení poskytují podklad pro vyšší mzdy.

- **Vnější okolí**

- Tržní trendy a požadavky zákazníků: Tržní trendy a požadavky zákazníků hrají významnou roli při určování logistické strategie organizace. Mění se podmínky na trhu a preference zákazníků ovlivňují poptávku po určitých produktech a službách, s následnou projekcí na logistické operace.
- Konkurence: Úroveň konkurence na trhu ovlivňuje logistickou strategii firmy. Konkurence je hnacím motorem inovací a nutí organizace neustále zlepšovat své logistické operace, aby zůstaly konkurenceschopné.
- Ekonomické a politické podmínky: Ekonomické a politické podmínky regionu nebo země ovlivňují skladbu a cenu logistických operací. Změny daní, tarifů, směnných kurzů a dalších ekonomických proměnných ovlivňují přímé náklady na přepravu zboží a služeb. Politická stabilita, bezpečnost občanů a předpisy související s odvětvím, ve kterém společnost působí mají bezprostřední vliv na logistické operace.
- Environmentální problematika je téma, které musí sledovat každá společnost a v maximální možné míře se snažit aplikovat moderní poznatky do praxe. Doprava znečišťuje ovzduší emisemi ze spalovacích motorů, je zdrojem hlukové zátěže, zároveň při produkci skleníkových plynů má podíl na změně klimatu. Ze své činnosti tvoří i nebezpečný odpad. Proto musí odpovídat za jeho ekologickou a šetrnou likvidaci. Pro snížení zátěže na životní prostředí je možné udělat několik dílčích opatření, kdy je nezbytné věnovat pozornost maximálnímu naložení vozidel bez přetěžování, aby se eliminovaly neekonomické jízdy, dohlížet na trasování vozidel, aby nedokázalo ke zbytečným duplicitám, používat ekologická vozidla nejlépe Euro 6, sledovat trendy které mohou snížit produkci emisí.

Technologický pokrok a inovace: Technologický pokrok a inovace neustále mění odvětví logistiky. Implementace převratných technologií, jako jsou drony či autonomní vozidla zatím v naší distribuci nepřipadají v úvahu, ale jsou dosažitelné cíle, které rádi využijeme.

- 1. Urychlením výstavby komunikací dojde okamžitě ke snížení zátěže v oblasti emisí, hluku a zejména ke snížení tvorby skleníkových plynů.
- 2. Při cílených pobídkách státu na ekologickou dopravu jsme připraveni okamžitě program využít

5.7 Marketingový plán firmy

Firma T. T. TRANS s.r.o. pomáhá zákazníkům distribuovat a skladovat produkty, materiály a služby od výroby až po spotřebu. Podnik má stanovená tzv. 4 P. Tedy:

- produkt (službu) – distribuce a skladování potravin,
- cenu – ta se odvíjí od vzdálenosti, druhu zboží a jeho množství,
- místo – zákazníci, kterým jsou doručovány potraviny,
- propagace – nejčastěji prostřednictvím inzertní reklamy na Facebooku a dalších inzertních portálech

Doporučení do budoucna:

Mezi hlavní prvky v rámci marketingového plánu je nezbytné sledovat a analyzovat konkurenci. Toto vyhodnocení konkurence umožní, společnosti T. T. TRANS s.r.o. přesněji zdůraznit své výhody pro potenciální zákazníky a srozumitelně jim sdělit možný přínos prostřednictvím digitálních marketingových strategií, na které by se firma v dnešní době, tzv. digitálního věku a sociálních médií měla více zaměřit.

Na základě identifikace svých konkurentů, by naše společnost měla věnovat čas jejich strategiím v rámci digitálního marketingu. Jde převážně o analýzu jejich webové stránky, přítomnost na sociálních sítích a další digitální kanály. Přečíst si jejich výroční zprávy (pokud jsou k dispozici) a další firemní dokumenty a podívat se, jak digitálně komunikují se svými zákazníky. Je možné, že dojde ke zjištění ochrany strategie společnosti konkurenty, který má záměrně web a další zdroje informací zastaralý, nebo cíleně nekorektní.

Firma T. T. TRANS s.r.o. by dále měla rozvíjet svoji hodnotovou nabídku, tj. vědět, co dělá dobře ve vztahu ke svým konkurentům, to může pomoci posílit její hodnotovou nabídku. Sdělit své silné stránky potenciálním klientům pomocí svých webových stránek a dalších propagačních materiálů. Stejně tak by měla rozvíjet svou hodnotovou nabídku. Prezentovat kladné reference a dosažené úspěchy, aby bylo zřejmé, co dělá lépe než její konkurenti. Zde je potřeba určité opatrnosti vůči konkurenci a nesdělovat zneužitelná fakta.

Optimalizace firemního webu je dalším krokem, jelikož v současné době lze hovořit o tom, že webové stránky, které jsou hlavním zdrojem informací, postrádají pečlivější zpracovanost. S tím souvisí i identifikace dalších digitálních kanálů, jako jsou blogy či e-mailový marketing.

Logistické firmy tradičně využívají řízení vztahů s klienty k získávání informací a hledání nových zákazníků. E-mailový marketing, jako jsou newslettery nebo jiné cílené přímé zasílání zpráv, to umožní rychleji a efektivněji. Může tak aktualizovat své klientské postupy,

aby zahrnovaly digitální kontaktní body, které umožní jejím klientům se s ní lehce spojit. Stejně tak je vhodné propracovat marketing na sociálních sítích a založit si například i více účtů na dalších platformách.

5.8 Finanční plán firmy

Na základě finanční analýzy zpracované ve čtvrté kapitole této práce lze konstatovat, že se jedná o zdravou firmu, která nevykazuje ztráty a v covidovém období, tj. převážně sledovaných letech 2020 a 2021 i když vykazovala snížení ve výsledcích hospodaření, to dokázala v roce 2022 dohnat v tom smyslu, že se jí téměř podařilo vrátit se na hodnoty roku 2019.

Co se týká aktiv firmy, dochází k jejich s mírnou rezervou i ideálnímu stavu, takže je doporučeno zlepšit tento sledovaný ukazatel. Ukazatel doby obratu zásob není pro finanční analýzu relevantní, firma totiž nedrží žádné obchodní zásoby (má pouze rezervu pohonných hmot na konci roku a drobného pomocného materiálu).

Doba obratu pohledávek vykazuje delší prodlení, to může být způsobeno aktuální sestavou odběratelů, kteří neplní své závazky vůči T. T. TRANS s.r.o. Při správné míře diverzifikace, je možné tyto zákazníky vyřadit z aktivní spolupráce.

Pozitivním faktem je, že se firma drží v mezích samofinancování. Pouze jeden sledovaný rok převyšovaly cizí zdroje vlastní kapitál. Obecně lze konstatovat, že jde o poměr vyrovnaný, v poměru 50:50.

Firma po propadu tržeb za dopravní služby v době Covidu se byla schopna na tuto hodnotu v roce 2022 (po skončení covidové pandemie) vrátit, na hodnoty roku 2019, ale dokonce i tuto hodnotu mírně přesáhla.

Firmě je doporučeno zvýšit obrat, kdy tento fakt přispěje společně s diverzifikací ke zvýšení stability a odolnosti firmy, zejména proti nepřátelskému chování konkurence.

5.9 Hodnocení rizik firmy

V rámci rizik se firma T. T. TRANS s.r.o. potýká s fluktuací zaměstnanců, která je částečně způsobena nízkou nezaměstnaností v České republice. Tato fluktuace je akceptovatelných mezích. K tomuto přispívá pozvolný nábor zaměstnanců, kdy je možné kvality budoucího pracovníka lépe odhadnout.

Existence možných rizik ve formě zdražování vstupů, například pohonných hmot, elektřiny ale i zvyšování různých daní, je faktorem, který nelze ovlivnit, je třeba s tím počítat i do budoucna, protože nesmí ohrozit fungování společnosti.

Riziko přírodních katastrof a s tím související riziko majetkových škod, kde se může jednat o požáry, povodně, dále potom o kriminální riziko v podobě krádeží, vandalismu, různých podvodů atd. V této souvislosti má firma T. T. TRANS s.r.o. dostatečně přiměřené pojištění jak budov, nákladu, tak i vozidel. Pozitivním faktorem je neustále zdokonalovaný systém ostrahy areálu firmy.

Konkurenční boj při pečlivém monitoringu situace na trhu přepravy a vylepšováním svých výhod, které velké firmy z principu nemohou vyrovnat, není tím nejvyšším rizikem. Při vlastnictví areálu, který zvládne široké spektrum služeb, je situace konsolidovaná s dobrým výhledem.

Rodina a rizika z tohoto uspořádání. I když se jedná o rodinný podnik a mohou zde nastat různé drobné neshody, je kontinuální trend jasně definován a potvrzen praxí 33 let v tomto oboru. Proto se drobné konflikty řeší velmi rychle a efektivně.

Při dodržení principu v zacházení s majetkem: „S péčí řádného hospodáře“ lze očekávat optimistické výhledy pro vývoj a udržení firmy na trhu.

6 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

V souvislosti s vyhodnocením finanční situace, strategickým zhodnocením firmy a dalšího vývoje firmy T. T. TRANS s.r.o. byly provedeny finanční a strategické analýzy, a to konkrétně pro období 2019–2023. Obecně lze konstatovat, že se jedná o zdravou firmu bez rizik v ekonomické oblasti, bez propadů v hospodaření, které by vzniklo nekompetentním rozhodováním. Podle analýzy účetních výkazů jsou všechny důležité ukazatele v mezích, které dávají předpoklad na další úspěšné fungování organizace. Je vhodné vyzdvihnout, že ve sledovaném období, kdy v něm byly zahrnuty covidové roky 2020 a 2021, nevykázala firma ukazatele, které by avizovaly riziko úpadku a následné likvidace. Pouze v účetním období roku 2021 došlo v rámci ukazatelů míry zadluženosti a poměru vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům k záporným hodnotám. Tyto byly v následujícím účetním období v roce 2022 vyrovnány do pozitivních hodnot.

Pro další úspěšný rozvoj a fungování společnosti je doporučeno zaměřit se na několik vnitrofiremních ukazatelů, stejně tak i na přístupy, které podpoří odolnost vůči negativním vlivům vnějšího podnikatelského prostředí. Při precizaci hodnocení správných parametrů může být prozkoumání v minulosti úspěšných postupů, které vedly ke stabilizaci a rozvoji fungování firmy. Mezi důležité vnitrofiremní ukazatele vyžadující neustálou pozornost je kontrola fixních nákladů, jako jsou např. pojištění, leasingy a úvěry, zároveň controlling pořizovacích cen pohonných hmot, ekologické přísady Adblue, pneumatik, ale zejména externích servisních služeb. Mzdové požadavky zaměstnanců vlivem inflace a konkurenčních tlaků firem v odvětví jsou protichůdné pozici a pro stabilitu a snížení fluktuace je nezbytné volit sociálně taktický přístup. Podobně jako jsou mzdové požadavky, negativní tlak na ekonomiku společnosti vyplývá z ekologických požadavků Evropské unie, zejména zpřísnování emisních norem. Zvýšení ekonomické odolnosti lze dosáhnout prohlubováním spolupráce s ověřenými obchodními partnery, což zajistí perspektivní vývoj společnosti do budoucna. Druhým směrem je diverzifikace za podmínek atraktivnosti potenciálních nových zakázek. Plně využívat možností a synergií z bohatého zázemí společnosti, zejména z vlastního chladírenského skladu, který může podpořit nové zakázky.

Do budoucna je uvažováno o dalších nákupech nových technologií k podpoře a inovaci nabízených služeb ze strany firmy T. T. TRANS s.r.o., firma chystá do pěti let rozsáhlejší obnovu vozového parku, zejména čtyř nákladních vozidel splňujících emisní normu Euro 5 EEV, tento nákup by přispěl ke snížení mýtných poplatků, zvýšení spolehlivosti vozového parku a zvýšení zájmu potenciálních partnerů. Pro snížení ekologické a ekonomické zátěže by

rychlou návratnost přinesla realizace zateplení objektu skladu a výměna oken včetně instalace řízeného větrání budovy. Dle firemních kalkulací by byla návratnost kolem osmi let, což lze zahrnout do plánu na příštích pěti let. Jako další se nabízí projekt montáže fotovoltaické elektrárny s bateriovým úložištěm, kde dle kalkulací by byla návratnost opět kolem osmi let (za využití státní podpory). Předpokládaný efekt realizace zateplení a uvedení fotovoltaické elektrárny do provozu může dosáhnout až 45% úspory elektrické energie. Tím dojde i ke snížení ekologické zátěže společnosti. Rovněž firma uvažuje o výměně a instalaci chladírenských vrat ke snížení úniků tepla nebo chladu. Do budoucna se nabízí i využití nových typů paliv, hlavně paliva HVO, které je vyráběno udržitelně a ekologicky. Za použití moderních vozidel, která fungují i na palivo HVO, je teoreticky možné dosáhnout až 90 % procentního snížení vyprodukovaných emisí vozového parku. Samozřejmě je vhodné zvyšovat tržby, a to i z důvodu vylepšení koeficientů samofinancování, i když závislost na cizích zdrojích není tak markantní.

V rámci provedené SWOT analýzy je důležité vyzdvihnout, že firma má své silné stránky, jako jsou zkušenosti na trhu v dané oblasti (zkušenosti zakladatele již přesahují 33 let v oboru), podpora rodinného zázemí, kvalitní služby, které jsou nabízeny, takže má předpoklad těchto výhod využít k získání nových zákazníků. Marketingový plán je úkol, který by firma T. T. TRANS s.r.o. měla vypracovat, protože v dnešní době digitálního marketingu, není postačující nabízet své služby v místních periodikách, nebo spoléhat na vlastní webovou stránku, ale je výhodné provést určitou optimalizaci a modernizaci a od toho je marketingový plán.

V PESTLE analýze jsou shrnuta fakta, ale díky využití strategií, tj. například již zmiňované „SO“ tedy využití silných stránek firmy k získávání nových příležitostí je možné pozitivní změny dosáhnout. Například vypracování silné společenské zodpovědnosti (CSR) se zaměřením na podporu regionu a tamního životního prostředí se sebou jistě přinese pozitivnější náhled spotřebitelů, potenciálních či budoucích zákazníků a místních municipalit.

Představení plánu nástupnictví bude pro zaměstnance a obchodní partnery, pozitivním signálem o stabilitě, dalším rozvoji a jasné perspektivě pro další fungování firmy.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo **zhodnocení stavu a rozvoje rodinného podnikání v ČR a jeho stručná komparace se zahraničím v teoretické části**. Dále byly v teoretické části uvedeny základní charakteristiky rodinného podniku a podnikání, jeho výhody a nevýhody, přístupy, výzvy, možnosti, legislativa v dané oblasti atd. Práce rovněž seznámila s možnostmi využití a nástroji strategické analýzy, kdy šlo převážně o analýzy PESTLE a SWOT, stejně tak byly charakterizovány zásadní principy finanční analýzy, účetní závěrky a vybraných účetních dokumentů, které byly využity v praktické části práce.

Praktická část práce provedla ekonomické zhodnocení na datech konkrétní rodinné firmy T. T. TRANS, s.r.o. nástroji strategické a finanční analýzy a byl zpracován návrh reálného podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy T. T. TRANS s.r.o.

Novodobá historie soukromého i rodinného podnikání v České republice začala před více jak třiceti lety, jak bylo uvedeno v teoretické části práce. Soukromé podnikání se od 90. let rozvinulo a prošlo mnoha změnami. Totéž platí pro rodinné podniky v sektoru malých a středních podniků. V současné době, téměř 35 let od začátku nové svobody a podnikání, je aktuálním tématem problematika nástupnictví v rodinném podniku. Do vedení společností by měla nyní nastoupit nová generace z řad rodinných členů, protože zakladatelé firem, kteří podnikání nastartovali před více jak třiceti lety, se blíží k důchodovému věku.

Zabývají se nyní otázkou nástupnictví a odpovědného předávání svých společností. Jde o první vlnu předávání rodinného podnikání v ČR, další generaci v rodinách. Na jedné straně nám to ztěžuje fakt, že chybí historické zkušenosti, ověřené modely, ani nemáme osvědčenou praxi. Na druhé straně, za více než 30 let svobody, bylo možné následníky vychovat a zacvičit pro potřebné dovednosti. Při slušnosti, pokoře a citlivém vnímání prostředí je to ten nejlepší návod, jak lze úspěšně předat rodinný podnik do rukou mladé, nastupující generace. Zkušenosti z okolního světa mohou být nepřenositelné do našeho prostředí, přece jenom máme jinou mentalitu a odlišný historický vývoj.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALLEN, M. R., GEORGE, B. A., DAVIS, J. H. A model for the role of trust in firmlevel performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84, 34-45. 2018. doi:10.1016/j.jbusres.2018.10.048.
- [2] AVLONITI, A., IATRIDOU, A., KALOUPSIS, I., VOZIKIS, G. S. (2014). Siblingrivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal* [online]. 10(4), 661-678 [cit. 2023-11-04]. ISSN 1554-7191. Dostupné z: doi:10.1007/s11365-013-0271-6.
- [3] BELCH, G., BELCH, M. 2012. Advertising and Promotion: An integral Marketing Communications Perspective. 9. vydání. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012. ISBN 978-007-131440-4.
- [4] BENNEDSEN, M., FOSS, N. Family assets and liabilities in the innovation process. *California Management Review*, 58 (1). 2015, pp. 65-81.
- [5] BIZRI, R. Succession in the family business: Drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22, 133-154. 2016. doi:10.1108/IJEER-01-2015-0020.
- [6] BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [7] CARROLL, A.B., SHABANA, K.M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *Int. J. Manag. Rev.* 2010, 1, 85–105.
- [8] CRUZ, C., LARRANZA-KINTANA, M., BERRONE, P. Are family firms really more socially responsible? *Entrep. Theory Pract.* 2014, 38, 1295–1316.
- [9] Časopis Trucker. 2024, roč. 34, č. 3-4. Business Media CZ, 2024.
- [10] ČESKÉ NOVINY. Počty tropických dnů se v ČR za 60 let výrazně zvýšily, rostou maximální teploty. Online, ČTK. 2023. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2388364>. [cit. 2024-04-23].
- [11] České šlechtické rody – jak vznikly a kam se ztratily. Online. Český královský institut. 2022. Dostupné z: <https://www.ceskykralovskyinstitut.cz/ceske-slechticke-rody-jak-vznikly-a-kam-se-ztratily/>. [cit. 2024-04-27].

- [12] ČERVENÝ, R. (2014). *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [13] Dekret č. 100/1945 Sb.: Dekret presidenta republiky o znárodnění dolů a některých průmyslových podniků. 1945. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1945-100>.
- [14] DE VRIES, C. E. (2007). Sleeping Giant: Fact or Fairytale?: How European Integration Affects National Elections. *European Union Politics*, 8(3), 363-385. <https://doi.org/10.1177/1465116507079546>.
- [15] Emisní normy Euro vládnou silnicím od roku 1992. Ve srovnání s Amerikou a Čínou jsou měkčí. Online. DOLEJŠÍ, Milan. ČT24. 2024. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/emisni-normy-euro-vladnou-silnicim-od-roku-1992-ve-srovnani-s-amerikou-a-cinou-jsou-mekci-345851>. [cit. 2024-04-23].
- [16] EURO.CZ, Redakce. Podnikatelem za totality. Online. Euro.cz. 2004. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/podnikatelem-za-totality-872890/>. [cit. 2024-04-23].
- [17] FELIU, N., BOTERO, I.C. Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Fam. Bus. Rev.* 2016, 29, 121–141.
- [18] Ford se chce zbavit 41 tisíc zaměstnanců, nabízí pohádkové odstupné. Online. Lidovky.cz. 2009. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/ford-se-chce-zbavit-41-tisic-zamestnancu-nabizi-pohadkove-odstupne.A091222_093147_firmy-trhy_nev. [cit. 2024-04-28].
- [19] GERSICK, K. E. et al. (2007). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Preview Press. ISBN 978-0875845555.
- [20] GILDING, M., GREGORY, S., COSSON, B. 2015. *Motives and outcomes in family business succession planning*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- [21] GOEHLER, A. 1999. *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen.
- [22] GOTTSCHALK, S. (2011). *Family Businesses in Germany Create Many New Jobs*. [online]. Centre for European Economic Research (ZEW). [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <http://www.zew.de/en/presse/pressearchiv/familienunternehmenin-deutschland-schaffen-viele-neue-arbeitsplaetze/?cHash=6ab5d68547e838b74e6933c382bd9e06>.

- [23] GROYSBERG, B., BELL, D. (2014). *Generation to Generation: How to Save the Family Business*. Harvard Business Review.
- [24] HALADA, J. 2015. *Marketingová komunikace a public relations – Výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum. ISBN 978-80-24-3075-5.
- [25] HANZELKOVÁ, A. *Jak zvládnout psychodynamiku rodinných firem, Přednáška na konferenci Rodinné firmy na evropské platformě – konkurenční výhody a výzvy*. Brno. 2007 In.: Sborník konference.
- [26] HAUCK, J., PRUGL, R. 2015. Innovation Activities during Intra-Family Leadership Succession in Family Firms: An Empirical Study from a Socioemotional Wealth Perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 104-118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>.
- [27] HAUSER, B. R., KAPLAN, A. (2020). *Special Reports - Life Cycle of a Family Business*. GLOBE. ISBN 978-1787424067.
- [28] HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. 2008. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-062-9.
- [29] HLAVAČKA, M., BEK, P., 2018. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav. ISBN 978-80-7286-318-1.
- [30] HORČIČKOVÁ, Z., STASIULIS, N. (2019). Philosophy of Economics and Management: Youth Participation in Family Business and National Economy. *Filosofija. Sociologija* [online]. 30(1) [cit. 2023-11-04]. ISSN 2424-4546. Dostupné z: doi:10.6001/fil-soc.v30i1.3912.
- [31] Inflace - druhy, definice, tabulky. Online. Český statistický úřad. 2024. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace. [cit. 2024-04-23].
- [32] Interní dokumenty firmy T. T. TRANS s.r.o.
- [33] JINDRA, Z., JAKUBEC, I. 2015. *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 16. století do konce monarchie*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-2945-2.

- [34] KENYON-ROUVINEZ, D., WARD, L. J., 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- [35] KNÁPKOVÁ, A. a kol. (2017). *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady – 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0563-2.
- [36] Kontroly skončily, hádky ale pokračují. Marže u potravin si zvýšili všichni, odhalil ÚOHS. Online. ZÍTKO, Tomáš. *Hospodářské noviny*. 2023. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67207750-trh-s-potravinami-reaguje-na-rust-cen-energii-nebo-dopravy-k-poruseni-souteze-nedoslo>. [cit. 2024-04-23].
- [37] KORÁB, V., KLOUDA, F., 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: VUT
- [38] KRAICZY, N.D., HACK, A., KELLERMANN, F.W. 2015. What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 334-348. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>.
- [39] Krizi měla ekonomika v socialistickém Československu jen jednu. Trvala ale čtyřicet let. Online. ČT24. 2018. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/krizi-mela-ekonomika-v-socialistickem-ceskoslovensku-jen-jednu-trvala-ale-ctyricet-let-75055>. [cit. 2024-04-23].
- [40] LEACH, P. 2017. *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile. ISBN 978-1861978615.
- [41] LETONJA, M., DUH, M. 2016. Knowledge Transfer in Family Businesses and Its Effects on the Innovativeness of the Next Family Generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 213-224. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.25>.
- [42] MACHEK, O., 2017. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978- 80-7400-638-8.
- [43] MAHDALOVÁ, Kateřina. Kupní síla dělí Evropu stále na Východ a Západ. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-kupni-sila-deli-evropu-stale-na-vychod-a-zapad-235068>. [cit. 2024-04-23].
- [44] MARQUES, P., PRESAS, P., SIMON, A. The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Fam. Bus. Rev.* 2014, 27, 206–227.

- [45] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO). 2019. Rodinné firmy se doškaly. Vláda schválila definici rodinného podnikání. [online]. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>.
- [46] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO). 2022. Rodinné podnikání. [online]. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/>.
- [47] MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [48] Nárůst cen energií od roku 2021. Online. Rada Evropské unie. 2024. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/energy-prices-2021/>. [cit. 2024-04-23].
- [49] Evropa má nejdražší elektřinu na světě. To poškozuje domácnosti i firmy. Online. NAVRÁTILOVÁ, Žaneta. Deník.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.denik.cz/podnikani/evropa-ma-nejdrazsi-elektrinu-na-svete-to-poskozuje-domacnosti-i-firmy-20240126.html>. [cit. 2024-04-23].
- [50] OČENÁŠKOVÁ, Adéla. Stejně jako v Albánii, horší než v Polsku. Mapa porovnává české silnice s Evropou. Online. 2022. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/doprava/silnice-v-cesku-patri-k-nejhorsim-v-evrope/r~b9011dc643e311ed82b7ac1f6b220ee8/>. [cit. 2024-04-23].
- [51] ODEHNALOVÁ, P. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, s. 10, ISBN 978-80-210-5603-9.
- [52] PETLINA, A., KORÁB, V. 2015. *Strengths and weaknesses of the small and medium-sized family business in the Czech Republic. Perspectives of Business and Entrepreneurship Development*. Brno: Ing. Vladislav Pokorný – LITERA. p. 69-69. ISBN: 978-80-214-5198-8.
- [53] PETRŮ, N., JAKUBÍKOVÁ, D., VACEK, J. 2016. Rodinné podnikání v České republice – historie a současnost. *Socioekonomické a humanitní studie*. č. 6, s.63, ISSN 1804-6797.
- [54] RŮČKOVÁ, P. (2015). *Finanční analýza – 5., aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5534-2.

- [55] SEDLÁČEK, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [56] Spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2023. Dostupné také z: https://www.czso.cz/documents/10180/23195394/spot_kos2023.pdf/0955a34e-52b0-4d4c-abb7-cf10f031410b?version=1.1.
- [57] Svět po druhé světové válce měl hlad. Z něj se zrodil mimořádný růst. Online. ČT24. 2020. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/svet-po-druhe-svetove-valce-mel-hlad-z-nej-se-zrodil-mimoradny-rust-50408>. [cit. 2024-04-23].
- [58] Tržby v maloobchodě v prosinci vzrostly, za celý loňský rok ale propadly. Online. KAHÁNEK, Adam. 2024. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-trzby-v-maloobchode-v-prosinci-vzrostly-40459846>. [cit. 2024-04-23].
- [59] VIBORC. Road quality in Europe: the best and worst roads in Europe. Online. CIPAN, Vibor. 2022. Dostupné z: <https://viborc.com/road-quality-in-europe-the-best-and-worst-roads-in-europe/>. [cit. 2024-04-23].
- [60] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Ve znění účinném k 29.4.2021. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- [61] Zlatá 20. léta změnila svět, před sto lety odstartovala éra konzumu. Online. PRAVEC, Josef. Ekonom. 2021. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67006470-zlata-20-leta-zmenila-svet-pred-sto-lety-odstartovala-era-konzumu>. [cit. 2024-04-27].