

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rodinné podnikání v České republice
Diplomová práce

2025

Bc. Eliška Fojtová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Fojtová**
Osobní číslo: **E23071**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Rodinné podnikání v České republice**
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:

- Rodinné podnikání v České republice.
- Stav a trendy rodinného podnikání v ČR.
- Komparace se zahraničím.
- Ekonomická analýza vybrané rodinné firmy.

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

Seznam doporučené literatury:

CADDEN, David a Sandra LUEDER. *Small Business Management in the 21st Century*. OpenStax CNX, 2014. Dostupné z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/small-business-management-in-the-21st-century>
MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-638-8.
ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.
PETRŮ, Naděžda. *Rodinné podnikání: fenomén, příležitost, budoucnost*. EUpress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2020. ISBN 978-80-7408-207-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Rodinné podnikání v České republice 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 směrnici 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 10. 4. 2025

Bc. Eliška Fojtová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D za její cenné rady, odborné vedení a vstřícnost během celého procesu tvorby práce. Také bych chtěla poděkovat paní Pavle Čermákové z vedení podniku za cenné informace, které mi poskytla a které byly klíčové pro tuto práci.

ANOTACE

Tato diplomová práce se věnuje rodinnému podnikání v České republice a analyzuje strategii a finanční situaci vybraného rodinného podniku. Hlavním cílem je zhodnotit jeho výkonnost a vytvořit návrh podnikatelského plánu, který by mohl pomoci dalšímu rozvoji. V teoretické části je definováno rodinné podnikání, jeho specifika, historický vývoj a legislativní rámec. Dále se věnuje jeho aktuálnímu stavu v České republice a komparaci s několika zahraničními zeměmi. Praktická část obsahuje samotnou strategickou a finanční analýzu vybraného podniku včetně návrhu podnikatelského plánu.

KLÍČOVÁ SLOVA

rodinné podnikání, podnikání, podnikatelský plán, strategická analýza, finanční analýza, finanční ukazatele

TITLE

Family Business in the Czech Republic

ANNOTATION

This thesis focuses on family business in the Czech Republic and analyses the strategy and financial situation of a selected family business. The main objective is to evaluate its performance and to create a proposal for a business plan that could help its further development. The theoretical part defines family business, its specifics, historical development and legislative framework. It also discusses its current state in the Czech Republic and compares it with several foreign countries. The practical part contains the strategic and financial analysis of the selected enterprise including the proposal of a business plan for further development.

KEYWORDS

family business, business, business plan, strategic analysis, financial analysis, financial indicators

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK.....	10
ÚVOD	11
METODIKA	12
1 Rodinné podnikání v české republice	13
1.1 Definice rodinného podnikání.....	13
1.2 Míra vlivu rodiny na podnik	14
1.3 Model tří kruhů	16
1.4 Historický vývoj rodinných podniků v ČR.....	18
1.5 Legislativní rámec pro rodinné podnikání v ČR.....	19
2 Specifika rodinných podniků	21
2.1 Socioemocionální bohatství	21
2.2 Averze k riziku.....	21
2.3 Dlouhodobá orientace	22
2.4 Altruismus.....	22
2.5 Nástupnictví v rodinném podniku.....	22
2.6 Výhody a výzvy spojené s rodinným podnikáním.....	24
2.6.1 Silné stránky.....	24
2.6.2 Slabé stránky	25
3 Řízení a správa rodinných podniků.....	27
3.1 Organizace řízení v rodinných podnicích	28
3.2 Fáze řízení v rodinných podnicích.....	28
4 Stav a trendy rodinného podnikání v ČR	30
5 Komparace Rodinného podnikání v ČR se zahraničním	34
6 Ekonomická analýza vybraného rodinného podniku.....	38
6.1 Představení vybraného rodinného podniku.....	38
6.2 Strategická analýza.....	38
6.2.1 SWOT analýza	38
6.2.2 PEST analýza	40
6.2.3 Porterův model pěti sil	42
6.2.4 Analýza odvětví	43
6.2.5 Analýza zapojení rodiny	44

6.3	Finanční analýza.....	45
6.3.1	Horizontální analýza	45
6.3.2	Vertikální analýza	50
6.3.3	Ukazatele rentability	54
6.3.4	Ukazatele likvidity	56
6.3.5	Ukazatele aktivity.....	57
6.3.6	Ukazatele zadluženosti.....	58
6.4	Zhodnocení výsledků	59
7	Návrh podnikatelského plánu rodinného podniku	61
7.1	Popis podniku.....	63
7.1.1	Nabízené produkty	63
7.1.2	Cíle podniku.....	63
7.2	Organizační plán podniku	64
7.3	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku	65
7.4	Marketingový plán	69
7.4.1	Marketingový mix (4P).....	70
7.4.2	Návrhy na zlepšení marketingové strategie	71
7.5	Finanční plán.....	71
7.6	Hodnocení klíčových rizik.....	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: F-PEC škála.....	15
Obrázek 2: Model tří kruhů.....	16
Obrázek 3: Vertikální analýza celkových aktiv	51
Obrázek 4: Vertikální analýza pasiv	52
Obrázek 5: Vývoj ukazatelů rentability za období 2019-2023	55
Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2019-2023	56
Obrázek 7: Organizační struktura podniku Mapes.....	65
Obrázek 8: Porterova analýza pěti sil podniku Mapes.....	69
Tabulka 1: Největší české rodinné firmy za rok 2024 podle časopisu Forbes.....	31
Tabulka 2: Přehled aktiv podniku za období 2019-2023 (v tis. Kč).....	46
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv	46
Tabulka 4: Přehled pasiv podniku za období 2019-2023 (v tis. Kč).....	47
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv.....	48
Tabulka 6: Přehled položek výkazu zisků a ztráty za období 2019-2020 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2019-2023	49
Tabulka 8: Vertikální analýza celkových aktiv za období 2019-2023.....	50
Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv za období 2019-2023.....	52
Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2019-2023	53
Tabulka 11: Ukazatele rentability za období 2019-2023.....	54
Tabulka 12: Ukazatele likvidity za období 2019-2023.....	56
Tabulka 13: Ukazatele aktivity za období 2019-2023	57
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti za období 2019-2023.....	58
Tabulka 15: SWOT analýza podniku Mapes	67

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ASMP ČR	Asociace malý a středních podniků a živnostníků ČR
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
např.	Například
F-PEC	Family influence through Power, Experience and Culture
SEO	Search engine optimization
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
HDP	Hrubý domácí produkt
Sb.	Sbírka

ÚVOD

V české ekonomice hraje rodinné podnikání významnou roli a je jedním z klíčových segmentů v rámci hospodářského prostředí. Hlavním specifikem rodinných podniků je především propojení podnikatelských aktivit s rodinnými vazbami, což přináší výhody, ale i řadu výzev. Stabilita, dlouhodobé zaměření a předávání hodnot z generace na generaci jsou považovány za konkurenční výhody tohoto typu podnikání. Na druhé straně se však potýkají hned s několika výzvami, mezi které lze zařadit neshody a špatné vztahy mezi rodinnými členy, nástupnictví a nutnost adaptace na stále měnící se trh. I přesto se rodinné podniky ukazují jako flexibilní a inovativní forma podnikání.

Tato diplomová práce se zaměřuje na strategickou a finanční analýzu rodinného podniku nedaleko města Čáslav s názvem Mapes, s.r.o., který se specializuje na výrobu a distribuci 100% přírodních sušených masových doplňků stravy pro psy. Cílem práce je poskytnout ucelený pohled na aktuální výkonnost podniku, jeho postavení na trhu a vytvořit návrh podnikatelského plánu pro další rozvoj firmy.

Teoretická část bude rozdělena do pěti částí. První část se bude věnovat rodinnému podnikání v České republice a součástí bude definice základních pojmů, vliv rodiny na podnik, model tří kruhů, historický vývoj rodinných podniků v České republice a legislativní rámec, kterým se podniky řídí. V další části budou popsána specifika rodinných podniků, jeho výhody a nevýhody. Třetí část se bude zaměřovat již na samotné řízení a správu rodinných podniků včetně organizace a fází onoho řízení. Další část bude zaměřena na popis současného stavu rodinného podnikání v České republice a poslední část bude věnována komparaci této formy podnikání s několika zahraničními zeměmi.

Praktická část bude zaměřena na podrobnou analýzu podniku Mapes, s.r.o. Podnik bude krátce představen a následně bude provedena strategická a finanční analýza. Na základě těchto analýz bude vypracován návrh podnikatelského plánu, který bude obsahovat několik doporučení pro další rozvoj podniku. Výsledkem bude komplexní posouzení ekonomické situace podniku a jeho finančního zdraví s následným návrhem pro jeho budoucí růst.

METODIKA

Tato diplomová práce se zaměřuje na strategickou a finanční analýzu vybraného rodinného podniku v České republice, zhodnocení jeho celkové situace a na návrh dalšího rozvoje. Vybraný podnik s názvem Mapes, s.r.o. se zaměřuje na výrobu 100% přírodního doplňkového krmiva pro psy. Použitá metodologie zahrnuje kombinaci kvalitativních a kvantitativních postupů, které se vzájemně doplňují.

Teoretická část práce je založena na literární rešerši odborných publikací, článků a legislativních dokumentů, které se týkají rodinného podnikání, z akademické knihovny Univerzity Pardubice. Ke zpracování byly dále využity informace z ověřených internetových zdrojů.

Praktická část obsahuje strategickou a finanční analýzu s využitím několika metod jako je SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza odvětví. Jedním ze specifik rodinného podnikání je vliv rodinných vazeb na jeho chod, proto je součástí i analýza zapojení samotné rodiny do fungování podniku. Finanční analýza je zaměřena na hodnocení hospodaření podniku pomocí horizontální a vertikální analýzy, které hodnotí vývoj a strukturu aktiv a pasiv, a několika poměrových ukazatelů. Konkrétně prostřednictvím ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Informace a data, potřebná pro praktickou část práce, byla získána z interních dokumentů podniku, výročních zpráv a rozhovorů s podnikovým vedením. V rámci finanční analýzy byla využita data z let 2019- 2023. Na základě strategické a finanční analýzy byly formulovány strategické cíle a konkrétní opatření pro další rozvoj podniku k posílení jeho dlouhodobé udržitelnosti, stability a konkurenceschopnosti.

1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Rodinou vlastněné podniky mají velký vliv na ekonomiku každého státu a jsou jejich nedílnou součástí. I proto je rodinné podnikání v dnešní době stále populární a velice rychle se rozvíjí. Rodinné podniky představují nejen ekonomický, ale i společenský přínos, který podporuje dlouhodobou prosperitu a stabilitu na regionální i celostátní úrovni. Jejich rozvoj je důležitým faktorem pro budoucí růst ekonomiky i kvalitu života v daném regionu. Významně se také podílí na HDP a na zaměstnanosti (Machek, 2017). Dle Národní rozvojové banky (2020) rodinné firmy vytváří odhadem až 70 % globálního hrubého domácího produktu, generují mnoho pracovních míst a jsou odolnější vůči krizím v porovnání s jinými formami podnikání. Díky dlouhodobému zaměření na stabilitu a udržitelnost jsou lépe schopné překonávat těžká období. Dalším plusem jsou investice do rodinného podnikání, které poté zůstávají v daném regionu, což vede k podpoře místních dodavatelů a tvorbě nových pracovních míst. Rodinné podniky nemusí být jen malé nebo střední firmy, patří mezi ně i velké rodinné společnosti s dlouholetou tradicí, které jsou předávány z generace na generaci.

1.1 Definice rodinného podnikání

V České republice došlo k oficiálnímu definování rodinného podnikání teprve v roce 2019, kdy vláda schválila definici vytvořenou Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR. Tato definice byla následně ještě v roce 2021 upravena z důvodu upřesnění kritéria pro zařazení firem mezi rodinné podniky a z důvodu zajištění lepšího právního ukotvení. Oficiální definice pro rodinné podnikání zní tedy takto: „*Rodinnou obchodní korporací se rozumí obchodní společnost, ve které členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu společnosti. Rodinnou živností je pak živnost, na jejímž provozu se podílejí členové jedné rodiny.*“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

Stále je však možné najít nepřeberné množství definic, které byly využívány před stanovením té oficiální. Často byla zvolena určitá definice pouze z praktických důvodů. V této široké skupině lze najít tedy různá znění, např. „*Rodinná firma je taková firma, ve které jeden nebo více členů rodiny je manažerem, člen správních orgánů nebo vlastní pět nebo více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivec, nebo jako skupina.*“ (Machek, 2017. s. 11). Dále v zákonu č.89/2012 Sb.. občanské zákoníku, je ustanovení, které upravuje existenci obchodního závodu: „*Za rodinný závod se považuje závod, ve*

kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní. “ (Ondřej a kol., 2019, s. 98). Toto ustanovení se však vztahuje pouze na rodinný závod, tudíž ho nelze uplatnit ve všech případech.

I když rodinné podnikání není v českém právním řádu regulováno samostatným zákonem, oficiální definice, který byla přijatá v roce 2019 a aktualizovaná v roce 2021, otevřela těmto podnikům možnost zapojit se lépe do podpůrných programů. Právě ty jim umožňují využívat různé formy podpory a nástroje, které napomáhají k usnadnění podnikání, dlouhodobé stabilitě a růstu.

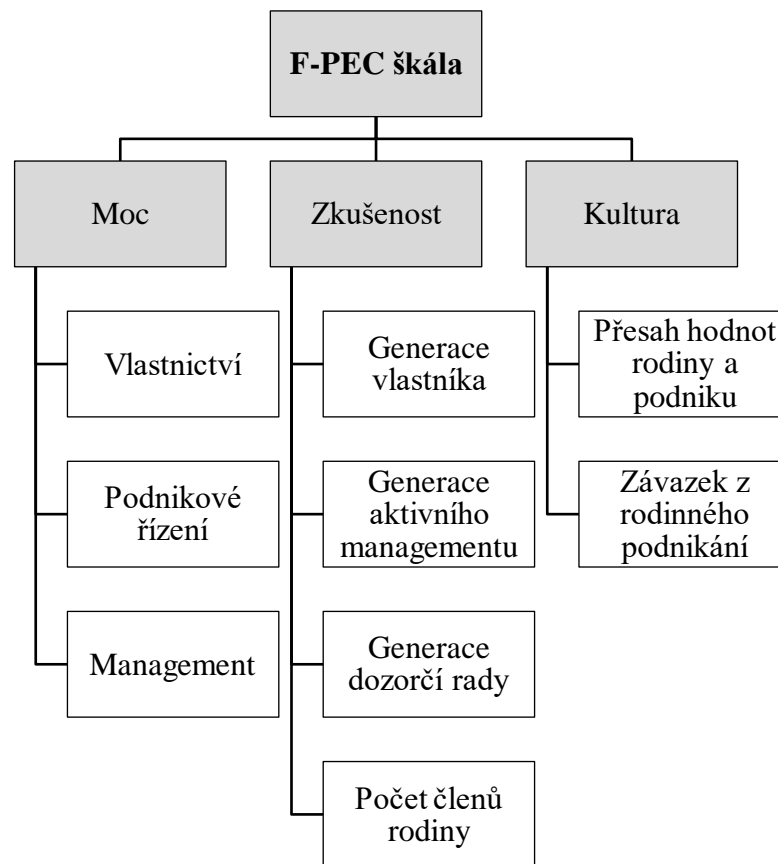
1.2 Míra vlivu rodiny na podnik

Kromě jednoduchého rozdělení podniků na rodinné a nerodinné existují i komplexnější klasifikace, které se zaměřují na míru vlivu rodiny ve firmě. Berou v úvahu vlastnictví, vliv rodiny na strategická rozhodnutí, řízení a míru jejího propojení s rodinnými hodnotami a tradicemi. To poté umožňuje provést hlubší analýzu toho, jak rodinné podniky fungují a jak se liší od běžných nerodinných podniků. Tyto přístupy také umožňují lépe pochopit vztahy mezi rodinou a samotným podnikem a ukazují, že rodinné podniky nejsou homogenní skupinou, ale naopak spíše heterogenní a mohou se lišit strukturou, velikostí, počtem zapojených rodinných členů nebo způsobem, jakým přistupují k rozhodování. Rodinné podniky se mohou lišit svým fungováním i na základě generace, která se v podniku nachází. Podniky s první generací bývají řízeny zakladatelem a jsou většinou více dynamické. S dalšími generacemi se do řízení obvykle zapojuje více členů rodiny a přicházejí výzvy v oblasti rozhodování a strategie (Machek, 2017).

F-PEC škála

Jedním z nástrojů k měření míry vlivu rodiny na podnik je škála F-PEC, v překladu Family influence through Power, Experience, Culture. Jak už z názvu vyplývá, tato škála využívá tři faktory, kterými jsou moc, zkušenost a kultura. Faktor moci je vyjádřením míry zastoupení rodiny ve vlastnických, správních a řídicích strukturách firmy. Zkušenost je schopnost, která je získávána časem díky úspěšným nástupnictvím. Měřítkem může být pořadí generace, která v podniku působí nebo počet členů rodiny, kteří v daný moment působí ve firmě. Kultura vyjadřuje oddanost rodiny podniku. Síla těchto jednotlivých faktorů následně zobrazuje onu míru zainteresovanosti rodiny v podnikání. Tyto tři faktory lze ještě dále dělit a to následovně: moc – vlastnictví, podnikové řízení, management; zkušenost – generace vlastníka, generace aktivního managementu, generace dozorčí rady,

počet členů rodiny; kultura – přesah hodnot rodiny a podniku, závazek z rodinného podnikání (Odehnalová, 2011).



Obrázek 1: F-PEC škála

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Odehnalové, 2011)

Guttmanova škála

Druhým nástrojem a možným přístupem je Guttmanova škála. Ta je založena na odpovědích, na které jde odpovědět pouze ano nebo ne. Odpovědi jsou koncipovány tak, že pokud respondent souhlasí s určitou odpovědí, souhlasí zároveň i s odpověďmi s menší vahou ve smyslu daného uspořádání.

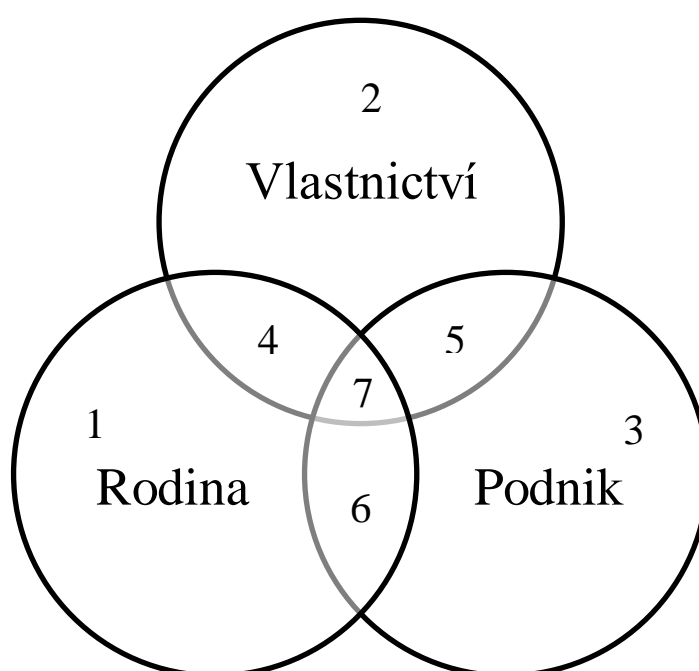
Příklady otázek mohou znít následovně:

- Je podnik považován za rodinný?
- Má současné vedení v úmyslu předat firmu další generaci?
- Jsou v managementu přítomní členové rodiny, kteří vlastní podíl ve firmě?
- Je více než polovina firmy vlastněna rodinou?

Tento přístup je časově nenáročný, jelikož je realizován prostřednictvím dotazníku a umožňuje odhalit nelineární vztahy mezi různými proměnnými jako je např. zapojení rodiny a zadlužeností (Machek, 2017).

1.3 Model tří kruhů

Model tří kruhů je pomocníkem k pochopení konfliktů v rodinných podnicích, které mohou být zapříčiněny rozdílností, co se týká osobních priorit nebo střetem rolí. Jak již název napovídá, tento model se skládá ze tří kruhů, které se vzájemně protínají, a to všechny společně, ale i každé dva z nich. Jeden kruh zastupuje rodinu, další podnikání a třetí vlastnictví, jak lze vidět na obrázku č.2 (Wealth, 2021).



Obrázek 2: Model tří kruhů

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Machka, 2017)

V modelu je možné vytvořit 7 podmnožin, kde každý člen rodiny a podniku se může nacházet v jiné. V oblasti označené číslem 1 se budou nacházet členové rodiny, kteří nejsou zapojeni do podnikání, naopak v oblasti označené číslem 3 budou zaměstnanci podniku, kteří nejsou členy rodiny. Oblast s číslem 2 zahrnuje například vlastníky podílu, kteří nepatří mezi rodinné členy. V podmnožině s číslem 7 je osoba, která je zároveň vlastníkem, zaměstnancem i členem rodiny (Machek, 2017).

Existuje také model, kde je k původním třem kruhům přidán ještě kruh čtvrtý, který zastupuje management. Tento model je nazýván holistický. Je zde využita SWOT analýza, dle které se kruhy dělí na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Odehnalová, 2011).

Rodina

Prvním kruhem a základním stavebním kamenem rodinného podniku je samozřejmě rodina. V rámci tohoto modelu se může jednat až už o členy, kteří jsou aktivně zapojeni do podnikání nebo část rodiny, která se na podnikání nijak nepodílí.

Je velmi důležité, aby každý znal svou roli. Tato oblast se tedy zaměřuje na řízení vztahů mezi členy rodiny a to platí tedy i pro jedince, kteří se na podnikání nepodílí. K řízení vztahů mezi rodinnými členy je možné využívat různé nástroje, které si každá rodina přizpůsobí svým vlastním potřebám. Takovým nástrojem může být např. rodinná ústava nebo rodinná rada.

Nejdůležitější je určit si vizi, kam rodinná firma směřuje, a plán. Vize by měla promítat rodinné tradice a kulturu. Plán je dokumentem, který může zahrnovat plán nástupnictví v podniku nebo plán v rámci vize rodiny.

Podnikání

Druhým kruhem je kruh „podnikání“. Samotný podnik se skládá ze zaměstnanců a manažerů. Zájmem manažerů je udržet provozní efektivnost, kdežto zájmem rodiny je dlouhodobost a jednotnost. Zde vzniká konflikt mezi přístupem vlastníka a přístupem manažera (Wealth, 2021). Proto je dobré, aby řídicí tým, který se bude podílet na klíčových rozhodnutích, byl sestaven jak z členů rodiny, tak i z nezávislých zaměstnanců. S tímto se opět pojí plán nástupnictví, který je důležitý sestavit, jelikož je základním kamenem rodiny a fungování podniku.

Vlastnictví

Poslední kruh zastupují „vlastnictví“, které s sebou nese určitou roli, práva a povinnosti. Přináší i vysoký stupeň odpovědnosti, která je spojena se soukromým vlastnictvím, a kterou může majitel podniku cítit vůči své rodině. Právě tato odpovědnost ho může motivovat k dlouhodobé výkonnosti a udržení podniku (Odehnalová, 2011).

1.4 Historický vývoj rodinných podniků v ČR

Počátky rodinného podnikání v českých zemích lze najít již ve středověku. Za rodinné podnikání totiž můžeme označit již šlechtické rody, později i bohaté statkáře a mlynáře, kteří vlastnili půdu a pozemky, které pro ně obhospodařovala čeled' nebo dělníci.

Pozdější historii podnikání lze rozdělit do několika významných období. Prvním je průmyslová revoluce, která přišla do českých zemí později v porovnání s okolními státy. Přejít z manufakturní výroby na výrobu tovární se uskutečnil mezi 20. – 70. lety 19. století. Díky ekonomickému prostředí, které v zemi panovalo, bylo toto období pro rodinné podniky spíše příznivé, jelikož přispívalo k udržení rodinného majetku a k rozvoji výroby. Nepsaným pravidlem tohoto období také bylo, že veškerý majetek zdědil po otci nejstarší syn, který měl následně za úkol uživit a zajistit celou rodinu. Během tohoto období byly založeny některé známé české podniky jako například Baťa, Becher nebo Škodovy závody.

Na přelomu 19. a 20. století došlo ke změně sociologického pojetí rodiny vlivem liberalizace. V dědickém řízení byli zrovnoprávněni všichni sourozenci. To znamená, že nemusel zpravidla dědit nejstarší syn. Velké továrny a podniky byly děleny spíše na více malých subjektů a neustále rostla konkurence. To mělo za následek, že se rodiny často potýkaly s nedostatkem kapitálu a do výroby se zapojily banky. Některé podniky byly následně převedeny na akciové společnosti, kde členové rodiny vlastnili většinový podíl (Možný, 2008).

Dalším významným obdobím byla první republika. Český průmysl byl za první světové války militarizován a po válce došlo k poklesu průmyslové výroby. Československo však prošlo řadou reforem (finančními, sociálními i pozemkovými) a v roce 1921 se trh podařilo urovnat. Přispěl k tomu také návrat vojáků a tudíž pracovníků do československých firem, zabezpečení dostatku surovin, obnova infrastruktury, důraz na export a kvalitní řemeslné vzdělávání. První republika napomohla k největšímu rozmachu českých rodinných podniků jako je třeba Petrof, Mattoni, Jelínek, Moser nebo již dříve zmiňovaný Baťa.

Po ukončení druhé světové války došlo k několika vlnám znárodnění podniků v důsledku nastolení komunistického režimu. Československo tak ztratilo velmi významnou průmyslovou pozici, kterou tehdy mělo a založení soukromé firmy bylo téměř nemožné (Hnilička, 2024). Fungování rodinných podniků bylo tedy přerušeno až do pádu komunismu v roce 1989.

Po sametové revoluci vznikalo mnoho nových rodinných podniků. Došlo také k restitucím majetku a privatizaci a rodinné podniky, které byly znárodněny komunisty, byly navráceny původním majitelům a některé úspěšně fungují dodnes. V roce 1993 vznikla samostatná Česká republika, která funguje na principu tržního hospodářství, což podporuje soukromé podnikání (Odehnalová, 2011).

1.5 Legislativní rámec pro rodinné podnikání v ČR

Ačkoliv rodinné podnikání představuje jeden z velmi významných segmentů české ekonomiky, tak neexistuje samostatný zákon, který by upravoval specificky rodinné podnikání. V posledních letech však došlo k několika významným krokům, které napomohly k formálnímu vymezení a podpoře. Konkrétně byla vládou České republiky schválena oficiální definice pro rodinné podnikání. Stalo se tak v roce 2019 skrze usnesení č. 299, kterým vláda oficiálně vymezila tento pojem. Toto vymezení zahrnuje rodinné obchodní korporace a rodinné živnosti. V roce 2021 došlo k upravení této definice z důvodu upřesnění kritéria pro zařazení podniku mezi podniky rodinné a z důvodu zajištění lepšího právního ukotvení. Jak již byl zmíněno v kapitole 1.1 oficiální definice zní takto: „*Rodinnou obchodní korporací se rozumí obchodní společnost, ve které členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu společnosti. Rodinnou živností je pak živnost, na jejímž provozu se podílejí členové jedné rodiny.*“ (Ministerstvo průmyslu obchodu, 2021).

Přestože vláda schválila usnesení definující rodinné podnikání, tato definice zatím nebyla začleněna do právních předpisů, jako je občanský zákoník nebo zákon o obchodních korporacích. Rodinné podniky se však řídí obecnými právními normami platnými pro podnikání v České republice. Patří mezi ně občanský zákoník (Zákon č.89/2012 Sb.), který upravuje smluvní vztahy, vlastnické právo a další právní instituty, dále zákon o obchodních korporacích (Zákon č.90/2012 Sb.), jenž se zaměřuje na právní úpravu obchodních společností a družstev. Třetím předpisem je živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.), který stanovuje podmínky pro provoz živností, jejich kategorizaci a další náležitosti.

Jakmile došlo k formálnímu vymezení rodinných podniků, byla zavedena možnost jejich registrace. Oficiálně ji spustila Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR v březnu roku 2020 ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu. Subjekty, které jsou zaregistrovány, mohou čerpat výhody v rámci programů podpory podnikání. Onou výhodou může být např. zvýhodněný úvěr nebo záruka. Asociace malých a středních podniků a

živnostníku ČR zastupuje a podporuje malé a střední podniky v České republice. Hlavním cílem je neustále zlepšovat podnikatelské prostředí, zájemcům poskytovat odborné poradenství, zajišťovat vzdělávání a pracovat na legislativních změnách pro podporu menších podniků. Kromě toho pomáhá rodinným podnikům při generačních obměnách prostřednictvím školení, workshopů nebo již zmíněného odborného poradenství. Spolupracuje s bankami a institucemi na výhodných úvěrových programech pro malé a střední podniky a podporuje jejich modernizaci a digitalizaci. Také organizuje konference a setkání a propojuje tak podnikatele z různých koutů České republiky. Díky těmto aktivitám Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR přispívá k růstu rodinných firem a k jejich udržitelnosti (AMSP ČR).

2 SPECIFIKA RODINNÝCH PODNIKŮ

Rodinné podniky se mnohým liší od těch nerodinných. Proto u nich dochází k rozdílnému chování a disponují jinými atributy. V tomto typu podnikání je důležité sladění potřeb rodiny a potřeb podnikání. To znamená, že by se neměla zanedbávat rodina na úkor podnikání, ale ani podnikání na úkor rodiny. Podaří-li se tyto dvě oblasti správně vyvážit, vzniká rodinná harmonie a je umožněno efektivní podnikové řízení.

Rodinný podnik se odlišuje od nerodinného i z hlediska stanovených cílů. Cíle rodinného podniku totiž nejsou pouze ekonomické, ale i neekonomické a jsou určitým způsobem spojeny s rodinou. Příkladem ekonomického cíle může být ziskovost nebo růst, neekonomickým cílem například zajištění dlouhodobé stability podniku pro příští generace či rozvoj rodinné tradice nebo posílení vztahů v rodině. Tyto faktory dost často vedou k jinému přístupu k dlouhodobé strategii, rozhodování a investicím.

2.1 Socioemocionální bohatství

Teorie socioemocionálního bohatství vysvětluje, proč se rodinné podniky nerozhodují pouze na základě ekonomických kritérií, ale i na základě těch neekonomických. Pro působení rodinných firem jsou totiž velmi důležité vztahy a hodnoty, např. pocit sounáležitost, dobré jméno nebo předání firmy další generaci.

Ne každá rodinná firma přikládá socioemocionálnímu bohatství stejnou váhu. Některé se na něj zaměřují více než na finanční kritéria a některé méně. Dodnes však není jasné, jak spojit měření socioemocionálního bohatství s ekonomickými a neekonomickými ukazateli podniku.

2.2 Averzze k riziku

Averzze k riziku u rodinných firem lze specifikovat jako obavu z neznámého a neochotu pouštět se do rizikových akcí. Týká se to například investic, které by podniku mohly přinést vyšší tržby. Tento přístup je typický spíše pro malé a střední podniky. Obavy vychází i z možného zadlužení, které by mohlo ovlivnit další generace. Vysokou averzou vůči riziku může způsobovat i snaha o ochranu onoho socioemocionálního bohatství, což je u rodinných firem prokázáno. Ne každá je ale stejná. Některé podniky jsou naopak ochotni podstupovat vyšší riziko, pokud by byl nějakým způsobem ohrožen vliv rodiny v daném podniku.

Averze k riziku je ovlivněna mnoha okolnostmi. Mezi tyto situační faktory lze zařadit míru zapojení rodiny, vliv prostředí a konkurence, cíle a chování jednotlivých rodinných členů, charakteristiky firmy nebo i osobní vlastnosti manažera (Machková, 2019).

2.3 Dlouhodobá orientace

Dlouhodobá orientace má pro rodinné firmy mnohem větší význam než pro ty nerodinné. Souvisí hlavně s nefinančními cíli a přímo ovlivňuje priority podniku. Mezi tyto dlouhodobé priority patří dobrá pověst, předání firmy další generaci a budování vztahů, jak uvnitř podniku, tak se zákazníky.

Faktor dlouhodobé orientace působí na podniky obecně pozitivně a to hlavně v delším časovém horizontu. Hlavním důvodem je schopnost určitým způsobem predikovat budoucnost a vyšší opatrnost při investování. Mezi pozitivní dopady lze zařadit autonomii zaměstnanců, inovativnost nebo proaktivitu. Pokud je však nutné provést rychlé rozhodnutí, ukazuje se dlouhodobá orientace jako problematická. Vedení totiž nemá tolik času na zvážení všech možných dopadů a rizik (Cadden, Lueder, 2012).

2.4 Altruismus

Tento pojem označuje ochotu obětovat vlastní zájem ve prospěch druhých. Konkrétně v ekonomii altruismus dává do souladu bohatství jedince s bohatstvím ostatních. Může totiž vést přes uspokojení zájmů jiných k uspokojení zájmů vlastních.

V praxi rozlišujeme dva druhy altruismu, a to symetrický a asymetrický. Symetrický neboli oboustranný altruismus pomáhá vytvářet silné mezilidské vztahy, zlepšuje komunikaci, atmosféru a napomáhá k efektivnějšímu rozhodování. To znamená, že zvyšuje celkovou výkonnost podniku. Altruismus je však málokdy oboustranný a jednostranný může mít naopak negativní důsledky.

2.5 Nástupnictví v rodinném podniku

Nástupnictví je pojem, který označuje proces předání rodinného podniku z generace na generaci. Zahrnuje dlouhodobé plánování, přípravu a řízení předání odpovědnosti, veškerého podnikového kapitálu a kompetencí. Vše musí proběhnout tak, aby byl nadále zajištěn chod a rozvoj firmy a samotné podnikatelské rodiny. Proces nástupnictví se ale netýká pouze rodinných firem. Nahrazením osob na klíčových pozicích se zabývají všechny firmy, které jsou orientovány na dlouhodobost. Avšak u rodinných firem je nástupnictví velké téma. Průzkumy ukazují, že až 70 % rodinných podniků tento proces správně

nezvládne. Hlavním důvodem je, že s tímto procesem nemají zkušenosti, jelikož po skončení minulého režimu je v ČR teprve druhá generace nástupců (Newton Today, 2023).

Když podnikatelé dosáhnou určitého věku, měli by začít přemýšlet, jak s podnikem naloží a mají hned několik možností. První z možností je podnik předat na další generaci, ve kterou má podnikatel důvěru. Pokud ji však postrádá, může podnik prodat a to buď novému investorovi a nebo svým spolupracovníkům. To většinou bývají osoby z managementu. Další alternativou je nepřímé předání podniku v rámci rodiny. To nastává ve chvíli, kdy podnikatel nechce předat přímé vlastnictví svým potomkům. Chrání tak firmu před možnou exekucí, uvalením insolvence na majetek nebo spory, které by mohly vzniknout mezi potenciálními nástupci. V tomto případě jsou vlastnická práva k rodinnému podniku vložena do svěřenského fondu, nadace či jiné obdobné právní struktury. Dále se podnikatel může rozhodnout například pro prodej pouze části podílu v rodinné firmě a vytvoření společného podniku s investorem, likvidaci nebo rozprodej majetku (Servus, Elischer, Horáček, 2018). V některých zemích, kde je rodinné podnikání více rozvinuto, fungují i poradenské firmy, které se zabývají nástupnictvím a je prokázáno, že využití této služby vede k vyšší úspěšnosti při předání podniku další generaci.

Pokud se vrátíme k samotného nástupnictví ve formě předání podniku další generaci, vyvstává zde pro majitele hned několik otázek. V první řadě kdo se stane následníkem či následníky? Kdy začít plánovat proces výměny generací? Jak k této výměně přistoupit? Při odpovědi na první otázku je důležité, aby vlastník podniku dočasně přestal dbát na blaho rodiny a přemýšlel čistě jako podnikatel, kterého prioritou je zachovat podnik. Je totiž možné, že potomci nebudou dostatečně kompetentní k převzetí podniku, a v tu chvíli by měl začít uvažovat o jiných alternativách nástupnictví, které byly již zmíněny výše. Odpovědi na druhou otázku „Kdy začít plánovat výměnu generací?“ je nejlépe hned od dětství potenciálních nástupců. Je důležité v potomcích zakořenit touhu po převzetí a správě rodinné firmy. Z toho důvodu je také těžké určit, kdy přesně s plánováním začít. Podnik by však měl mít pevné základy a dobrou perspektivu do budoucna, aby byl důvod udržet ho pro rodinu. Dalo by se říct, že na vypracování samotného plánu nástupnictví není nikdy příliš brzy, obecně se však udává začít 5 až 15 let před okamžikem předání firmy následující generaci. Lze tak předejít nečekaným událostem, kterými mohou být nehody nebo předčasná úmrtí. Toto vše jsou rizika, která mohou nástupnictví, ale i chod podniku narušit. Třetí otázka se ptá na to, jakým způsobem k samotné výměně generací přistupovat. Navazuje na předchozí otázku plánování. Klíčové je totiž důkladné naplánování celého procesu. Při plánování je

možné narazit na celou řadu komplikací, protože celý proces je velmi složitý, ale existuje několik zásad, které ho mohou usnadnit:

- zvolit správný moment pro zahájení plánování nástupnictví,
- navrhnout strategii pro mezigenerační obměnu vedení,
- zajistit vzdělávání a získávání praxe pro budoucí nástupce,
- ujasnit a nastavit pravidla mezi rodinnými vztahy a podnikáním,
- dosáhnout shody mezi všemi rodinnými členy, včetně zakladatele, na aktivní účasti při tvorbě nástupnického plánu,
- poskytnout odcházejícímu podnikateli finanční stabilitu a zajistit realizaci plánů souvisejících s jeho odchodem z aktivního řízení.

Generační výměna je velmi náročný a dlouhodobý proces, na který by se každá rodinná firma měla dostatečně připravovat, aby zajistila kontinuitu svého podnikání. Nejdůležitějším je nástupnictví nepodceňovat a začít s přípravou včas.

2.6 Výhody a výzvy spojené s rodinným podnikáním

Rodinné podniky přináší řadu výhod, ale i výzev, kterým musí každý z nich dlouhodobě čelit. Proto je nutné, aby se každý neustále přizpůsoboval neustále měnícím se podmínkám na trhu, hledal efektivní způsoby řízení a zároveň udržel rovnováhu mezi podnikáním a rodinou samotnou.

2.6.1 Silné stránky

Silné stránky podnikům pomáhají udržovat dlouhodobou prosperitu, budovat vyšší konkurenceschopnost a předávat podnik dalším generacím.

Dlouhodobá vize s stabilita

Jedním ze znaků rodinných podniků je, že se často zaměřují na dlouhodobost a udržitelnost, což jim napomáhá lépe odolávat výkyvům na trhu než podnikům s krátkodobým zaměřením. Díky předávání podniku z generace na generaci si také mohou dovolit investovat do projektů, které mají delší návratnost.

Silná firemní kultura

Rodinné hodnoty se promítají do fungování firmy, což pomáhá vytvářet silnou firemní kulturu, která je zaměřená na etiku, kvalitu a odpovědnost nejen vůči zaměstnancům, ale i zákazníkům.

Vysoká loajalita zaměstnanců

Z pohledu zaměstnanců jsou rodinné firmy vnímány jako stabilní a spolehlivý zaměstnavatel. To má vliv na vyšší loajalitu a nižší fluktuaci pracovní síly. S tím se pojí i fakt, že jsou schopny vytvářet velké množství pracovních míst.

Flexibilita a rychlé rozhodování

Rodiny jsou ochotny pro podnik obětovat veškerý čas, který je v dané chvíli potřeba, aby se rozvíjel správným směrem a fungoval, a to i z finančního hlediska. Dále také absence složitých byrokratických struktur rodinným podnikům umožňuje rychle a pružně reagovat na změny na trhu a přizpůsobovat se novým podmínkám, což přináší značnou konkurenční výhodu.

Důraz na kvalitu a pověst firmy

Zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody jsou pro podnik jeho reputace a jméno firmy. Kvalita výrobků a služeb je neustále sledována a je kladen velký důraz na vztah kvalita - cena. O své zákazníky se starají svědomitěji a srdečněji než ostatní podniky a často jim je poskytována lepší úroveň služeb (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

2.6.2 Slabé stránky

Slabé stránky mohou podnik negativně ovlivňovat z hlediska jejich fungování a dlouhodobé udržitelnosti. Brání také podnikovému růstu a inovacím, pokud nejsou správně řízeny a řešeny.

Riziko konfliktů v rodině

Prolínání rodinných a pracovních vztahů může vyvolat mezi členy rodiny konflikty. Právě ty představují jednu z hlavních výzev, kterým rodinné firmy čelí. Ke konfliktům dochází zejména pokud nejsou jasně definovány role a odpovědnosti. Výsledkem může být jak poškození vztahů v rodině, tak poškození samotné firmy (Machek, 2017).

Obtížné oddělení práce a rodiny

Z důvodu nadměrného pracovního vytížení a neustálé přítomnosti ve firmě, mohou vlastníci rodinného podniku zažívat velký tlak, který může vést k fyzickému a psychickému vyčerpání. To má negativní vliv jak na podnikatele, tak na chod podniku. Důležité je správné nastavení hranic mezi osobním a pracovním životem.

Omezený přístup ke kapitálu

Rodinné firmy k financování většinou využívají spíše interní zdroje. To může mít neblahý vliv na růst a konkurenceschopnost oproti větším firmám, které využívají i externí formy financování jako zdroj kapitálu.

Problémy s nástupnictvím

Nástupnictví bylo podrobněji popsáno v předchozí podkapitole, ze které vyplývá, že je také jednou ze slabých stránek podniku, a to zejména v České republice. Hlavními důvody jsou nedostatečné zkušenosti s předáváním podniků z generace na generaci a absence plánu nástupnictví.

Riziko neprofesionálního řízení

Zde se jedná o situaci, kdy jsou upřednostňováni rodinní příslušníci před kvalifikovanějšími externími pracovníky, respektive manažery. To může vést k neefektivnímu řízení a problémům s rozvojem podniku nebo k potížím s náborem a udržováním kompetentních zaměstnanců.

3 ŘÍZENÍ A SPRÁVA RODINNÝCH PODNIKŮ

Řízení a správa podniku zahrnuje postupy a procesy, za pomoci kterých je společnost spravována a ovládána. Styl řízení je jeden z hlavních prvků, kterým se rodinné podniky liší od nerodinných a vyznačují se specifickou strukturou řízení. Forma a styl řízení se totiž odvíjí od několika faktorů. Je to velikost rodinného podniku, dále fáze, ve které se rodinný podnik nachází a podíl či účast vlastníka a jeho rodiny na řízení. Zatímco menší rodinné podniky jsou řízení spíše jen zakladatelem, u větších firem se na řízení podílí i další členové rodiny nebo i externí pracovníci. Rodina se tedy na fungování podniku může podílet různým dílem.

Správné řízení a správa rodinných podniků dlouhodobě přispívají k jejich stabilitě a růstu. Jedním z klíčových aspektů je definování mise a vize firmy. Každý rodinný podnik by měl mít jasně stanovenou misi a vizi, od kterých se následně odvíjí strategické rozhodování. Současně je důležité, aby stejné hodnoty sdílela rodina i zaměstnanci, protože to pomáhá udržet jednotný směr podnikání. Správné řízení podniku zahrnuje efektivní a otevřenou komunikaci uvnitř, ale i vně firmy se stakeholdery, se kterými je důležité budovat vzájemnou důvěru. Pro interní komunikaci by měly být zajištěny vhodné komunikační kanály a členové rodiny i zaměstnanci by měli být informováni o všech rozhodnutích a vývoji podniku. K zajištění souladu mezi potřebami rodiny a potřebami podniku je možné zavést formální rodinné instituce, které mohou sloužit k diskuzi a rozhodování. Rodinné instituce mohou mít formu rodinného setkání, shromáždění, rady nebo fóra.

Klíčovým nástrojem pro efektivní řízení a správu rodinných podniků je rodinná ústava, která obsahuje pravidla, zásady a hodnoty, kterými se rodina řídí. Může obsahovat například pravidla nástupnictví, podmínky zapojení členů rodiny do podnikání, postupy při řešení konfliktů a také chrání základní hodnoty rodinného podnikání. Ústava taktéž pomáhá jasně definovat majetku, jeho strukturu a procenta podílu jednotlivých rodinných příslušníků. Obecně rodinám pomáhá předcházet konfliktům a zajišťuje dlouhodobou stabilitu podniku. Podmínkou však je její respektování a dodržování, stejně tak jako práce na rodinných vztazích, komunikaci a společných hodnotách. I přes všechny výhody není rodinná ústava v českých podnicích příliš využívána, jelikož ji první generace nepotřebovala. S přibývajícemi generacemi je však stanovení zásad, hodnot a pravidel důležité. Při jejím sestavování je nutná participace všech členů rodiny a dostatečná komunikace. Ale i rodinná ústava má své nevýhody. Není možné, aby řešila všechny problémy vzniklé v čase a zaměstnanci nebo členové rodiny mohou cítit nechuť či

spoutanost díky pevně stanoveným pravidlům. Všechny rodinné podniky by si však měly položit otázku, zda je vůbec nutné rodinnou ústavu mít. (Petrů, 2020).

3.1 Organizace řízení v rodinných podnicích

Dle míry zapojení rodiny do řízení podniku lze rozlišit několik forem řízení: management vlastníků, rodinný management, kombinované řízení vlastníkem a externími manažery nebo plně externí management.

- Management vlastníků – v tomto modelu jsou všechny vedoucí pozice obsazeny vlastníky podniku. Pokud má podnik pouze jednoho vlastníka, je umožněno rychlé reagování a přímé rozhodování. Dochází však k silné závislosti na schopnostech jediného lídra, což může vést k nepromyšleným a unáhleným rozhodnutím. Naopak v podnicích s více vlastníky může docházet ke střetům názorů. Zároveň je však sníženo riziko chybných kroků a rozhodnutí.
- Rodinný management – zde hraje hlavní roli rodina. Není podstatné, zda mají členové rodiny ve firmě podíly, podstatné je, že podnik rodině patří. Tento model se vyznačuje častými vnitřními konflikty, co se týká nástupnictví nebo rozdílných představ o strategii, není to však pravidlem.
- Spolupráce vlastníka s externími manažery – s růstem podniku se naturálně objevuje potřeba spolupráce při řízení s externími odborníky. Rodinní manažeři postupem času nemusí být dostatečně kompetentní či schopni pokrýt všechny oblasti řízení, a proto je řešením část pravomocí delegovat na profesionály. Přínosem je nový pohled na vedení a tým i přispění k rozvoji podniku.
- Řízení podniku externími manažery – v tomto případě je firma řízena manažery, kteří nejsou členy rodiny, a proto se také přibližuje spíše nerodinným podnikům. Není přesně jasné, co jsou výhody a nevýhody tohoto modelu. Je však prokázáno, že tento styl řízení snižuje vnitřní konflikty a zároveň je firma vedena odborníky, kteří disponují znalostmi vysoké úrovně a bohatými zkušenostmi. Pokud management není úspěšný, mohou ho vlastníci snadno obměnit.

3.2 Fáze řízení v rodinných podnicích

Fáze řízení rodinného podniku se odvíjí především od jeho velikosti a počtu zaměstnanců. Jak podnik roste, zároveň se snižuje přímá interakce mezi vedením a pracovníky. Podle způsobu vedení lze řízení rozdělit do několika fází: podpora a spolupráce, řízení pomocí příkladu a demonstrace, skrze podnikovou kulturu nebo strukturu.

- Řízení formou podpory a spolupráce – pro tento přístup je typická úzká spolupráce mezi vedením a zaměstnanci, což utváří jakýsi partnerský vztah. Uplatňuje se spíše v menších podnicích (do 10 zaměstnanců), kde jsou pracovní vztahy pevné, zaměstnanci loajální a vedoucí pracovník vnímán jako autorita, ale zároveň i jako kolega. Slabým místem tohoto stylu řízení je vysoká závislost firmy na jedinci se specifickými znalostmi a dovednostmi.
- Řízení pomocí příkladu a demonstrace – v případě růstu počtu zaměstnanců, musí vedoucí pracovník přistoupit k delegování úkolů a pravomocí, jelikož by již nezvládl vykonávat veškeré činnosti sám. Z běžného pracovníka se tak stává spíše manažer, ale i přesto většinou zastává několik funkcí zároveň. Tento způsob řízení odlišuje rodinné podniky od nerodinných nejvíce.
- Řízení prostřednictvím podnikové kultury – přichází ve chvíli, kdy majitel již není schopný přímo komunikovat se všemi zaměstnanci. Musí tak spoléhat na vedoucí pracovníky a management, na které je značná část funkcí delegována. K předávání informací dochází skrze prostředníky a vznikají tak informační sítě.
- Řízení pomocí struktury – v této fázi je již většina procesů řízena nastavenými systémy a organizační strukturou. Ve firmě jsou jasně definovaná pravidla a mechanismy, za pomoci kterých efektivně funguje (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

4 STAV A TRENDY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČR

Rodinné podnikání představuje v České republice důležitou součást ekonomiky. Nelze přesně určit, jaký je v dnešní době podíl rodinných podniků na celkovém počtu firem nebo na hrubém domácím produktu. Průzkumy se značně liší a hlavním důvodem je ne moc dlouhá existence přesné definice rodinného podniku. Ta byla však v roce 2019 konečně stanovena (v roce 2021 ještě upravena) a současně Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR vede registr rodinných podniků, ale ne všechny jsou v tomto registru zapsány. AMSP ČR také odhaduje, že rodinné firmy tvoří přibližně 25 % hrubého domácího produktu České republiky.

Rodinné podniky, které jsou zaregistrovány v oficiálním registru mají možnost čerpat určité výhody, jelikož mají usnadněný přístup ke státní podpoře. Od 1. dubna 2020 mají možnost využívat specifické programy Národní rozvojové banky a mají právo používat oficiální logo „Rodinný podnik Česká republika“. Zmíněné programy Národní rozvojové banky umožňují firmám využívat zvýhodněné finanční nástroje, jako jsou bankovní úvěry a záruky. Konkrétně jsou to například programy Expanze – záruky nebo Záruka 2015 až 2023, které umožňují získat zajištění úvěrů poskytovaných komerčními bankami, a to zejména pokud se majitel rozhodne převést nebo prodat obchodní podíl v rámci rodinného podniku. Tyto záruky umožňují pokrytí až 80 % jistiny úvěru a maximální výše podpory je 30 milionů korun s dobou splatnosti až 8 let. Další podporou ze strany státu jsou poradenské a vzdělávací programy, které poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s dalšími organizacemi. Tyto služby jsou zaměřené na oblasti, jako je generační výměna, digitalizace nebo expanze na zahraniční trhy. Díky tomuto systému podpory stát přispívá k dlouhodobé stabilitě a rozvoji rodinných podniků, pomáhá se přizpůsobovat proměnlivosti trhu a posiluje konkurenceschopnost (AMSP, b.r.).

Vysoká škola ekonomická v Praze provedla od roku 2013 několik výzkumů českých rodinných firem. Jedním z nich je průzkum finanční výkonnosti a zadluženosti, dle kterého rodinné podniky vykazují vyšší rentabilitu, produktivitu práce a nižší zadluženost. Další průzkum se zaměřoval na růst a stabilitu českých firem. Bylo zjištěno, že české rodinné firmy rostou krátkodobě pomaleji oproti nerodinným, a to hlavně kvůli zachování socioemocionálního bohatství. Neprokázalo se však, že by rodinné firmy byly dlouhodobě obecně stabilnější než jsou nerodinné firmy. Mají ale nižší fluktuaci zaměstnanců a to znamená, že jsou stabilnější z hlediska zaměstnaneckých vztahů. Průzkum mzdové úrovně

a stability zaměstnání přinesl zjištění, že české rodinné firmy odměňují své zaměstnance méně než nerodinné, zato ale nabízí větší jistotu zaměstnání (Machek, 2017).

V posledních letech je každý rok časopisem Forbes vytvořen žebříček 175 největších českých rodinných firem, kde spolu podnikají dvě a více generací jedné rodiny, sourozenci či příbuzní. Seznam zahrnuje jak společnosti založené a vedené českými rodinami, tak i ty, které byly předány do vlastnictví rodin zahraničních. V tabulce č. 1 je uvedeno 10 největších českých rodinných podniků, kde jsou pouze ty, které zůstávají ve vlastnictví českých rodin. Pořadí firem bylo určeno na základě průměrné výše tržeb za poslední tři roky a hodnoty ukazatele EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy), rovněž průměrované za stejné období.

Tabulka 1: Největší české rodinné firmy za rok 2024 podle časopisu Forbes

Pořadí	Název firmy	Tržby (v mld. Kč)	EBITDA (v mld. Kč)	Počet zaměstnanců	Ovládající rodina
1.	Czechoslovak Group	37,1	6,8	10 000	Strnadovi
2.	DEK	32,4	3,6	4504	Kutnarovi
3.	Promet group	18,5	1,2	4400	Materovi
4.	HP Tronic	25,1	1,1	3044	Hradilovi
5.	Sokolovská uhelná	14,6	1,8	2640	Štěpánkovi
6.	Agrostroj	12,1	1,8	2956	Stokláskovi
7.	Colt CZ Group	13,4	2,6	2000	Holečkovi
8.	GZ Media	6,9	1,6	3111	Pelcovi
9.	Skupina Hopi	8,3	0,767	4800	Piškaninovi
10.	Juta	8,6	1,3	2000	Hlavatí

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Forbes, 2025)

V čele se nyní nachází zbrojařská společnost Czechoslovak Group pod vedením Michala Strnada, která se dynamicky rozvíjí a transformuje z původně lokálního podniku na významného evropského, a potenciálně i globálně uznávaného lídra v oboru. Tento růst ji zároveň řadí na první místo mezi českými rodinnými firmami. Další expanzi představuje oznámená akvizice společnosti Sporting Products (dnes Kinetic Group), muniční divize koncernu Vista Outdoor. Po schválení transakce příslušnými regulačními orgány by se Czechoslovak Group mohla zařadit mezi nejvýznamnější světové výrobce munice.

Druhou příčku obsadila rodinná firma DEK, která zaujímá v České republice dominantní postavení ve stavebním průmyslu. Firma patří rodině Kutnarových a minulý rok oslavila třicetileté výročí od svého vzniku. I když byl rok 2024 pro stavebnictví náročný, firma

dosáhla velmi dobrých výsledků. Po stabilizaci stavebního trhu, která by mohla přijít v druhé polovině roku 2025, má v plánu investice do rozšíření pobočkové sítě a výroby.

Třetí největší českou rodinnou firmou je za rok 2024 firma Promet Group. Jedná se o rodinný holding, který sdružuje více než čtyřicet firem. Samotný zakladatel René Matera v nedávné době podlehl vážné nemoci, vedení podniku však stihl předat své dceři a synovi. Ti tak mohou nadále pokračovat v rozvoji metalurgické a strojírenské divize, která spravuje podíly v Tatra Trucks a chorvatské skupině Đuro Đaković (Forbes, 2025).

Výše zmiňovaná Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR každoročně pořádá soutěž Rodinná firma roku. V roce 2024 se jednalo již o 13. ročník a soutěží se v kategoriích malá a střední firma. Každoročně se oceňují rodinné firmy, které úspěšně překonaly různé podnikatelské výzvy, staví na dobré pověsti, poctivosti a tradici, jež mají v plánu předat svým následníkům a uchovat pro budoucí generace. V kategorii malá firma zvítězila firma DARRÉ Náchod s.r.o., která se zabývá výrobou bytového textilu a na trhu je od roku 2008. Vítězem kategorie střední firma je firma JELÍNEK – výroba nábytku, s.r.o., jejíž počátky sahají až do roku 1897 (BusinessINFO, 2024).

Rodinné podniky musí neustále reagovat na proměnlivé tržní podmínky a výzvy, které ovlivňují jejich strategický vývoj. V posledních letech prošlo podnikatelské prostředí výraznou transformací, což si vyžádalo zavádění inovativních přístupů v řízení, rozvoji a přizpůsobení se novým podmínkám. Klíčovými událostmi, které ovlivnily aktuální situaci jsou například pandemie COVID-19 a válka na Ukrajině, které narušily dodavatelské řetězce, ovlivnily zaměstnanost a celkovou ekonomickou stabilitu. V důsledku těchto událostí se podniky zaměřují na posilování odolnosti, diverzifikaci činností a adaptaci na nové výzvy. Právě proto se nejen v rodinných podnicích stále více prosazují trendy, které jim pomáhají čelit těmto změnám a výzvám a současně zajišťují dlouhodobou udržitelnost. Mezi tyto trendy lze zařadit digitalizaci a automatizaci, umělou inteligenci, moderní způsoby řízení, důraz na ekologickou udržitelnost, podporu inovací a investice do výzkumu nebo autentický marketing.

- Digitalizace a automatizace – technologie se neustále vyvíjí, proto rodinné podniky kladou velký důraz na digitalizaci většiny svých procesů, automatizaci výroby a implementaci moderních technologií, mezi které se řadí i umělá inteligence či datová analytika. Toto by mělo vést k zefektivnění řízení, snížení nákladů na provoz a posílení konkurenceschopnosti. Digitalizace se však pojí s nebezpečím

úniku citlivých informací. Proto je důležité, aby se podniky zaměřovaly též na kybernetickou bezpečnost.

- Profesionalizace řízení – externí manažeři a poradci jsou stále častěji využíváni díky jejich odborným znalostem a zkušenostem. Mohou totiž pomoci s řadou aktivit, jako je například formulace a realizace strategických cílů. To vede ke zlepšení řízení, efektivnějšímu rozhodování a případně i k dlouhodobému růstu firem.
- Udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost – počet rodinných podniků v České republice, které zařazují do své strategie prvky udržitelnosti, stále roste. Těmito prvky je zaměření se na ekologicky šetrnou výrobu, odpovědný přístup k přírodním zdrojům a transparentnost, co se týče dodavatelů. Velkou výhodou udržitelného přístupu je posílení reputace podniku u veřejnosti, ale i u obchodních partnerů.
- Podpora inovací a investice do výzkumu – inovace a investice do výzkumu a vývoje hrají zásadní roli v úspěchu současných rodinných podniků. Společnosti se zaměřují na nové technologie a aktivně se podílí na realizaci inovativních projektů s akademickými institucemi. S tím se pojí ochrana duševního vlastnictví. Pokud rodinné podniky dospějí k inovaci, je pro ně důležitá ochrana jejich nových produktů nebo služeb prostřednictvím práv duševního vlastnictví (registrace patentů, ochranné známky, autorská práva).
- Autentický marketing – autentická lidská komunikace v dnešní době pořád nabývá na hodnotě a je stále vyhledávanější a to hlavně kvůli sociálním sítím, umělé inteligenci, virtuální realitě a deepfaku. Začíná totiž pomalu mizet hranice mezi digitálním a skutečným světem. Klíčem je upustit od komunikace, která působí neosobně a strojeně a oslovovat publikum přirozeným, neformálním a uvolněným způsobem, reagovat na aktuální dění, sdílet příběhy apod. Zásadní roli při oslovení zákazníka poté hraje personalizace obsahu (Černá, 2024; ČSOB – Průvodce podnikáním, 2024).

5 KOMPARACE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČR SE ZAHRANIČNÍM

Rodinné podnikání je významnou součástí ekonomiky mnoha zemí po celém světě. I přesto, že rodinné podniky čelí podobným výzvám, kterými jsou nástupnictví, udržitelnost nebo konkurence, liší se v závislosti na historickém vývoji, legislativě a celkovém postavení v ekonomice. Pro komparaci jsem vybrala země, které jsou součástí Evropské unie a mají podobné podmínky jako Česká republika. Těmito zeměmi jsou Německo, Rakousko, Itálie, Slovensko a Francie.

V Evropě tvoří rodinné podniky až 85 % všech podniků, generují zhruba 70 % unijního HDP a poskytují zaměstnání cca 60 % pracovní síly. I přesto Evropská unie postrádá oficiální definici rodinného podnikání stejně jako většina členských států. Je stanovena pouze obecná definice, která není právně závazná a její uplatnění se může stát od státu lišit. Dle Evropské komise lze rodinné podniky charakterizovat těmito rysy:

- rodinné vlastnictví – členové rodiny mají kontrolu nad podnikem a alespoň jedna rodina vlastní většinu podílu,
- rodinný vliv – rodina se aktivně podílí na každodenním řízení podniku a rozhodování o strategii,
- dlouhodobý přístup – udržitelnost a dlouhodobý růst mají přednost před okamžitými zisky, což ovlivňuje obchodní strategii rodinného podniku (Evropský parlament, 2015).

Co se týká vývoje, mají výhodu země, které nebyly zasaženy komunistickým režimem. Z vybraných zemí pro komparaci je to Německo, Rakousko, Itálie a Francie, které měly možnost bez přerušení rozvíjet podnikatelské prostředí. To vedlo ke vzniku silných rodinných podniků s dlouholetou tradicí, základnou a propracovanými systémy generační obměny. Naopak Česká republika a Slovensko byly nucené k odevzdání majetku státu a přerušení tak rodinného podnikání, což velmi zpomalilo rozvoj nejen podnikání, ale i celé ekonomiky těchto zemí.

Německo

Rodinné podniky v Německu mají dlouholetou tradici a významně se podílí na tamní ekonomice a průmyslu. Dle průzkumů je z celkového počtu podniků až 75 % rodinných.

Ekonomika je tažena zejména díky „Mittelstand“, což je výraz označující malé a střední podniky, z nichž je velká část vlastněna a řízena rodinami. Skrze Mittelstand vláda poskytuje rodinným podnikům daňové úlevy a možnost využívat dotační programy. V Německu je rodinné podnikání definováno jako podnik, ve kterém drží až dvě fyzické osoby nebo jejich rodinní příslušníci alespoň 50 % podílu a tyto fyzické osoby by se zároveň měli podílet na řízení společnosti. Pro německé rodinné podniky je typická je inovativnost a silná mezinárodní konkurenceschopnost. Nejstarší německou rodinnou firmou je Boschgotthardshuette O. Breyer, která byla založena roku 1466. Z pohledu tržeb mezi největší a nejúspěšnější rodinné podniky patří koncern Volkswagen, Schwarz Group nebo BMW Group (BDI, 2020).

Rakousko

Stejně jako v Německu má rodinné podnikání v Rakousku silné zastoupení. V porovnání s Německem je podíl rodinných podniků dokonce vyšší, a to o 5 %. Tvoří přibližně 80 % z celkového počtu firem a mají velký význam pro státní ekonomiku. Rakouská definice rodinného podnikání se odvíjí od definice Evropské unie, již dříve zmíněné. Rakouské rodinné podnikání je specifické svým silným propojením s tradicí, řemesly a zemědělstvím. Dále se také řadí mezi evropské lídry v oblasti ekologického zemědělství. Podniky jsou zde podporovány skrze různé programy, poradenství a daňové úlevy (Wirtschaftskammern Österreichs, 2018). Rakousko má mnoho mezinárodně úspěšných rodinných podniků. Mezi nejznámější patří například společnost Red Bull, který se zaměřuje nejen na výrobu energetických nápojů, ale zaměřuje se na oblasti jako je kultura a sport. Další velmi úspěšnou rodinnou firmou je Swarovski, která se zaměřuje na výrobu broušeného křišťálu.

Itálie

Rodinné podnikání v Itálii má též dlouholetou a silnou tradici zejména v odvětví zemědělství díky vhodnému podnebí pro pěstování plodin. Dalším častým odvětvím je potravinářství nebo řemeslná výroba. Podle poslední studie je až 93 % výrobních podniků s méně než 50 zaměstnanci v rukou rodin a i přesto Itálie opět postrádá oficiální definici pro rodinný podnik. Podnikání zde nebylo ovlivněno komunistickým režimem, tudíž se mohlo nerušeně rozvíjet, což vedlo ke vzniku stabilních a silných rodinných podniků, které se prosadily na domácím trhu, ale i v zahraničí. Nejstaršími rodinnými podniky jsou Fonderia Pontificia,

která se zaměřuje na výrobu zvonů a Barone Ricasoli, známé vinařství. Obě firmy mají tradici dlouhou přes 800 let, což je dělá 3. a 4. nejstaršími v Evropě.

Francie

Tradice rodinného podnikání ve Francii je hluboce zakořeněná v tamní ekonomice a kultuře. Mnoho podniků tohoto typu se může chlubit až staletou historií. Jsou také známé svým důrazem na kvalitu a díky kombinaci tradic s inovacemi si udržují významné postavení nejen na domácím trhu, ale i na mezinárodním. Ve Francii neexistuje jednotná právní definice pro rodinné podnikání. Za rodinnou firmu je považována ta, ve které vlastní rodina významnou část podílu a aktivně se podílí na řízení, stejně jako v Německu. Vláda rodinné podniky podporuje skrze daňové úlevy a programy pro malé a střední podniky. Konkrétním nástrojem pro rodinné podnikatele je například EIRL (Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée), který umožňuje oddělit osobní a firemní majetek a snižuje tak finanční riziko (Velvyslanectví České republiky v Paříži, b.r.). Nejstarším a velmi úspěšným francouzským rodinným podnikem je vinařství Château de Goulaine, který vznikl kolem roku 1000 a je 2. nejstarším podnikem v Evropě. Druhým úspěšným rodinným podnikem, který vznikl v roce 1326 je papírna Richard de Bas (Botero a kol., 2015).

Slovensko

Rodinné podnikání na Slovensku po roce 1989, kdy došlo k přechodu na tržní hospodářství, prošlo významným vývojem. Stejně jako v Rakousku dle odhadů tvoří rodinné podniky téměř 80 % všech podniků v zemi. Dlouhá léta Slovensko též postrádalo oficiální definici, to se však změnilo 1. července 2023, kdy došlo k přijetí novely zákona o sociální ekonomice a sociálních podnicích. Novela zákona zavedla dvě hlavní kategorie rodinných podniků, kterými jsou evidované rodinné podniky a registrované rodinné podniky. Mezi evidované rodinné podniky patří firmy, které splňují základní kritéria rodinného podnikání a jsou zaevidovány na Ministerstvu práce, sociálních věcí a rodiny Slovenské republiky. Do kategorie registrované rodinné podniky patří firmy, které splňují tyto základní kritéria, ale mají i oficiální registraci, což jim umožňuje čerpat výhody a podporu, která je určena pro rodinné podniky. Celkově tato právní úprava s sebou nese mnoho benefitů, poradenské služby nebo možnosti zvýhodněného financování (Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny slovenskej republiky, 2023). I na Slovensku je řada rodinných podniků, které jsou úspěšné v mezinárodním měřítku. První z nich je stavební firma Raven, která má dceřiné

společnosti v České republice, Polsku i Maďarsku. Za zmínku stojí i sázková kancelář Niké, která vlastní i deník Šport a sponzoruje řadu slovenských sportovních klubů.

6 EKONOMICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO RODINNÉHO PODNIKU

Praktická část práce je zaměřena na podnik Mapes, s.r.o., který je zhodnocen pomocí strategické a finanční analýzy. Z hlediska strategické analýzy je hodnocen na základě SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy odvětví a analýzy zapojení rodiny. Finanční analýzy je provedena pomocí základních poměrových ukazatelů, horizontální a vertikální analýzy, přičemž jsou využita data z let 2019-2023. Data byla čerpána z účetních rozvah a výkazů zisků a ztrát, které mi byly poskytnuty samotnou společností Mapes.

6.1 Představení vybraného rodinného podniku

Společnost Mapes, s.r.o. je jednou z českých rodinných podniků, který se zaměřuje na výrobu 100% přírodního sušeného doplňkového krmiva pro psy. Prodej započal v roce 1990 pouze skrze živnost pana Jiřího Vaňka. O rok později se k němu připojila i manželka s jejím bratrem a došlo k založení společnosti s ručením omezeným se základním kapitálem 120 000 Kč. V současnosti chod podniku zajišťují již dvě dcery manželů Vaňkových spolu se svým bratrancem. Mapes si v průběhu let vybudoval pevné postavení na trhu a stal se průkopníkem v tomto odvětví. Zaměstnává 45 lidí a v sortimentu má širokou škálu produktů pro psy všech ras a věkových kategorií. Vysokou kvalitu zaručuje ruční výroba v moderních prostorách, která je stále pod veterinárním dohledem. Podnik má dvě provozovny. Jedna se nachází v Církvicích poblíž města Čáslav a druhá v samotné Čáslavi. Výrobky společnosti Mapes lze nalézt ve více než 300 partnerských prodejnách po celé České republice a spolupracuje i se zahraničím. Vyváží do mnoha zemí Evropské unie a Švýcarska, nejstabilnější obchodní vztahy má však s německými partnery.

6.2 Strategická analýza

Strategická analýza slouží k posouzení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb z vnějšího, ale i vnitřního prostředí. Pomáhá lépe definovat cíle, strategii a směřování podniku, aby byl zajištěn dlouhodobý úspěch v daném odvětví.

6.2.1 SWOT analýza

Tato analýza se zabývá vnitřním a vnějším prostředím podniků. Pomáhá identifikovat a hodnotit silné a slabé stránky daného podniku, jeho příležitosti a hrozby, které souvisí s vnějším prostředím. Pomáhá podnikům lépe pochopit nejen vnitřní procesy a fungování,

ale také dynamický trh, který se stále mění a konkurenční prostředí. Výsledkem SWOT analýzy je poté lepší pochopení aktuální situace, ve které se podnik nachází, což mu napomáhá reagovat na změny včas a hlavně efektivně. Tímto způsobem jsou také vytvářeny základy pro strategické rozhodování, plánování a optimalizaci zdrojů.

Silné stránky (Strengths)

- Rodinná tradice – Dlouholetá rodinná tradice s sebou přináší stabilitu a hluboké zkušenosti v oblasti podnikání v tomto odvětví.
- Vysoká kvalita a důvěryhodnost – Podnik si zakládá na pečlivém výběru surovin a důsledně je kontroluje, což zajišťuje spolehlivost výsledných produktů.
- Jediné postavení na trhu – V rámci České republiky se jedná o jediný podnik, který se zaměřuje výhradně na přírodní pochoutky pro psy.
- Flexibilita menšího podniku – Malé podniky jsou schopny se lépe adaptovat na změny a zakládají si na individuálním přístupu k zákazníkům.

Slabé stránky (Weaknesses)

- Ruční zpracování produktů – Omezená možnost automatizace výroby zvyšuje náklady a snižuje efektivitu.
- Velká závislost na elektrické energii – Značná závislost podniku na elektrické energii ho činí citlivým na výkyvy cen elektřiny.
- Absence marketingové strategie – Neexistence marketingového plánu k propagaci značky či oslovení nových zákazníků.
- Absence podnikatelského plánu – Podnik nemá formálně stanovenou strategii pro jeho další směřování a rozvoj.

Příležitosti (Opportunities)

- Zvýšený zájem o přírodní krmivo pro domácí mazlíčky – V posledních letech neustále roste poptávka po kvalitních a zdravých krmivech pro zvířata.
- Rozšíření produktového portfolia – Podnik se zaměřuje výhradně jen na psy a má možnost nabízet nové druhy pamlsků pro jiná zvířata
- Využití online marketingu a e-commerce – Možnost efektivnějšího oslovování zákazníků skrze digitální kanály. S tím souvisí i vytvoření samotného marketingového plánu, který podnik postrádá.

- Možnost expanze do zahraničí – Proniknutí na další zahraniční trhy je příležitost pro rozšíření odbytu a posílení značky. Aktuálně společnost vyváží své produkty hlavně do Německa akorát pod jinou značkou.

Hrozby (Threats)

- Rostoucí konkurence velkých výrobců – Větší podniky mohou mít efektivnější výrobu a širší produktovou nabídku.
- Výkyvy cen surovin a energií – Zdražování surovin a energií může mít negativní dopad na výrobu skrze ovlivnění nákladovosti a ziskovosti.
- Legislativní změny – Možné přísnější regulace v oblasti výroby krmiv pro zvířata by mohly způsobit vyšší administrativní a hlavně finanční náročnost.
- Změna zákaznických preferencí – Možný příchod změn v trendech výživy psů a rostoucí zájem spotřebitelů například o veganské či hmyzí alternativy.

6.2.2 PEST analýza

PEST analýza je zaměřena na posouzení vnějšího prostředí podniku, konkrétně na politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které podnik ovlivňují.

Politické faktory

Výroba a prodej krmiv pro zvířata je značně ovlivněna politickým prostředím. Jelikož se podnik Mapes zaměřuje na prodej doplňkového krmiva pro psy a v České republice platí přísné veterinární a hygienické předpisy, musí dodržovat řadu regulací a norem. Ve společnosti tak probíhají pravidelné kontroly produktů, které by měly odpovídat legislativním požadavkům.

Vzhledem k tomu, že se podnik zaměřuje i na export do států Evropské unie a Švýcarska, podléhá pravidlům mezinárodního obchodu a clům. Evropská unie má jednotný trh a jednotnou obchodní politiku, která zahrnuje například pravidla pro dovoz a vývoz a řadu obchodních dohod. Pokud podniky dodržují tyto pravidla, mohou čerpat výhody jednotného trhu nebo výhody ze zmíněných obchodních dohod. Zároveň musí být dodržována i pravidla hospodářské soutěže a ochrany spotřebitelů.

Ekonomické faktory

Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů pro tento podnik je růst trhu s krmivy a pamlsky pro zvířata, zejména zdravých a přírodních alternativ. V posledních letech jsou spotřebitelé stále více ochotni investovat do kvalitní potravy pro své mazlíčky.

Negativním ekonomickým faktorem je inflace, která zvyšuje ceny surovin, energií nebo dopravy a ovlivňuje náklady na výrobu podniku, což vede buď ke snížení marží nebo ke zdražování výrobků a je tak ovlivněna poptávka. V letech 2022 a 2023 se Česká republika potýkala s velmi vysokou inflací, která v určitém období dosáhla hodnoty 15,1 %, což je druhá nejvyšší hodnota od jejího vzniku. Velký dopad na podniky měla i energetická krize, která byla způsobena růstem cen energií. S inflací souvisí kupní síla zákazníků. Pokud je ekonomika v recesi, spotřebitelé vyhledávají levnější zboží. V ekonomickém růstu, tedy v opačném případě, lidé více investují do kvalitnějších produktů.

Sociální faktory

V poptávce po krmivu podniku Mapes jsou sociální faktory klíčové. V poslední době neustále roste trend zdravé výživy, a to nejen pro lidi, ale i pro zvířata. Zvyšuje se tak poptávka po přírodních a kvalitních pamlscích a doplňkových krmivech. S tím souvisí i udržitelnost, která je ve světě také čím dál tím více populární a spotřebitelé vyžadují ekologické obaly a udržitelné zdroje surovin. Kromě toho roste i počet domácností, které vlastní domácího mazlíčka. Konkrétně Česká republika patří k evropským velmocem chovatelů mazlíčků a většina domácností vlastní právě psa, na které se podnik Mapes zaměřuje.

Technologické faktory

Důležitou roli v konkurenceschopnosti podniku hraje technologický vývoj. pro společnost Mapes konkrétně v oblasti výroby krmiv. Důležitá je tedy modernizace a automatizace výrobních procesů, což může zvyšovat efektivitu výroby, ale i snižovat náklady podniku. Stěžejní jsou také inovace například v oblasti sušení pamlsků a zpracování krmiva.

S rostoucí popularitou online prodeje a sociálních sítí je klíčová digitalizace marketingu a také e-commerce, které umožňují oslovení většího množství potenciálních spotřebitelů a budování značky.

6.2.3 Porterův model pěti sil

Tento analytický nástroj umožňuje podnikům určit faktory, které ovlivňují jejich postavení na trhu a následně pomáhá lépe formulovat strategii. Zaměřuje se na 5 klíčových faktorů, kterými jsou již existující konkurence v odvětví, nově vstupující konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituční výrobky.

Konkurence v odvětví

Společnost Mapes je obklopena mnoha konkurenty, ať už maloobchodníky či velkými nadnárodními společnostmi. Největším konkurentem je zejména česká rodinná firma Brit, které se zaměřuje na výrobu kvalitního krmiva pro zvířata. Disponuje silnou zákaznickou základnou, rozsáhlou distribuční sítí a během let si zvládal vybudovat silnou značku. Další českou konkurenční firmou je Yoggies, která vyrábí přírodní produkty pro domácí mazlíčky stejně jako Mapes. Mezi nadnárodní konkurenty patří například PetCenter, Purina nebo Mars Petcare, výrobce krmiv Pedigree a Whiskas. Tyto společnosti mají velice rozsáhlý sortiment, významné finanční i marketingové kapacity a silný brand. Zmíněné výhody způsobují tlak na menší lokální výrobce. Mapes se od nich však odlišuje tím, že se zaměřuje na 100% přírodní suroviny a minimálně zpracované produkty, zatímco velké společnosti často využívají spíše průmyslově zpracované suroviny. Trh s krmivem je ale velice široký a zákazníci se mohou rozhodovat mezi mnoha alternativami, například na základě ceny, dostupnosti či doporučení.

Nově vstupující konkurence

Pro vstup na trh s doplňkovým krmivem pro psy je nutné překonat několik překážek, ale je zde i řada důvodů, proč na něj vlastně vstoupit. Proto je pravděpodobné, že se toto odvětví bude dále rozšiřovat a to zejména v oblasti přírodních produktů díky aktuálním trendům. Nově vstupující firmy se mohou soustředit na úzce specializované segmenty, například na hypoalergenní krmiva nebo produkty zaměřené na specifické zdravotní benefity. Ale bariér pro vstup na tento trh je hned několik. Jednou z nich mohou být vysoké náklady na výrobu a vývoj, jelikož zpracování kvalitního přírodního krmiva vyžaduje vyšší investice do surovin a technologií. Splnění přísných regulačních požadavků může být pro řadu značek také překážkou. Odradit nově vstupující konkurenci mohou již zavedené a osvědčené značky, kterým jsou zákazníci věrni jako je například Brit nebo Purina.

Dodavatelé

Hlavními dodavateli podniku Mapes jsou dlouhodobě stabilní partneři z České republiky a Slovenska, kteří zajišťují suroviny potřebné pro výrobu produktů. Díky dlouholetým obchodním vztahům a stabilní spolupráci má podnik zajištěnou plynulost dodávek, a tím pádem jsou také minimalizována rizika spojená s výpadky materiálu. Spolupráce podniku s více dodavatelskými subjekty umožňuje větší flexibilitu a menší závislost na jednotlivých dodavatelích.

Zákazníci

Podnik Mapes má rozmanitou skupinu zákazníků, což poskytuje stabilitu a snižuje riziko závislosti na jednotlivých odběratelích. Prodej výrobků společnosti probíhá hlavně skrze internetové obchody, menší chovatelské prodejny a specializované řetězce s chovatelskými potřebami v České republice. Těchto partnerských prodejen je po celé zemi více než 300. Podnik vyváží část své produkce také do Německa, avšak pod jinou značkou. To přináší výhodu a umožňuje vstup na zahraniční trh bez nutnosti budování vlastní značky.

Substituty

Substituty jsou alternativní výrobky v tomto případě k přírodním doplňkovým krmivům, které mohou spotřebitelé na trhu najít. Konkrétně jimi mohou být komerční průmyslová krmiva, veganské a tudíž ekologicky udržitelné alternativy k masovým pamlskům a někteří lidé dokonce upřednostňují domácí přípravu krmiva nebo mazlíčkům dávají běžné lidské potraviny. Faktorů, které mohou ovlivnit hrozbu substitutů, je hned několik. V první řadě cena a dostupnost výrobků. Atraktivitu pro zákazníky totiž může zvýšit nízká cena a snadnější dostupnost. Dále to jsou zdravotní a výživové benefity nebo loajalita zákazníků. Pokud budou zákazníci podniku Mapes přesvědčeni o kvalitě jejich výrobků, budou více loajální a nebudou mít potřebu hledat substituty. Proto je pro společnost velmi důležité, aby neustále zdůrazňovala kvalitu a benefity svých produktů, aby minimalizovala přechod zákazníků k jiným značkám.

6.2.4 Analýza odvětví

V České republice trh s krmivy a pamlsky pro domácí zvířata představuje stabilní příležitost. V posledních letech roste zájem o kvalitní a přírodní alternativy a majitelé mazlíčků kladou stále větší důraz na zdravou výživu. To znamená, že trh v tomto odvětví stabilně roste a je velmi konkurenční. Zahrnuje menší lokální výrobce jako je právě podnik Mapes, ale i velké

nadnárodní společnosti. Konkrétním a jedním z největších konkurentů tohoto podniku je česká firma Brit, která se zabývá výrobou kvalitního krmiva pro psy a kočky. Na trhu existují i další české značky jako například Fitmin nebo Yoggies. Mezi konkurenční firmy, které nejsou původem české, patří PetCenter, Purina a Mars Petcare, výrobce krmiv Pedigree nebo Whiskas, který zaujímá velký podíl na trhu.

Mezi hlavní faktory růstu trhu s krmivy pro domácí mazlíčky patří zvyšující se počet českých domácností, které mazlíčky vlastní. Tento trend je způsoben hlavně životní úrovní obyvatel, která se neustále zvyšuje. Dalším faktorem je rostoucí důraz majitelů mazlíčků na kvalitní krmivo, zejména jeho složení a výživové hodnoty jsou pro spotřebitele klíčové. V důsledku toho roste počet specializovaných prodejen s krmivy a neustále se rozšiřuje jejich sortiment. Některé nabízejí i doplňkové služby jako je například odborné poradenství nebo předplatné krmiv. Inovace jsou také faktorem, který ovlivňuje toto odvětví. Na trhu probíhá boj o nabídku těch nejkvalitnějších a nejzdravějších variant krmiv. Spotřebitelé považují za pozitivní absenci umělých konzervantů, barviv a plnidel. Poptávka roste i po krmivech, které naplňují specifické zdravotní potřeby jako je zdraví kloubů, trávení nebo srsti. Významnou roli hraje i udržitelnost výroby nebo obalů, a tak velká část firem přechází na recyklovatelné materiály a obaly bez plastu.

Konkurence v odvětví krmiv pro domácí mazlíčky je na českém trhu sice velká, ale vstup na trh vyžaduje splnění přísných hygienických a legislativních požadavků. Mezi konkrétní bariéry vstupu na tento trh patří kvalitativní požadavky a certifikace mezi které lze zařadit i veterinární schválení. Další překážkou mohou být vyšší náklady na výrobu a konkurence již zavedených značek, které mají pevnou zákaznickou základnu.

6.2.5 Analýza zapojení rodiny

Hlavním specifickým znakem rodinného podnikání je jeho struktura, vztahy mezi členy a způsob rozhodování. Ve společnosti Mapes je patrné hluboké propojení mezi rodinnými příslušníky a jejich profesní rolí v podniku. Hlavní výhodou rodinného podnikání je důvěra a vzájemné porozumění mezi členy rodiny. V případě vedení tohoto podniku se jedná již o druhou generaci, která převzala fungující stabilní firmu po svých rodičích. Konkrétně dvě sestry a jejich bratranec, a každý má na starost v podniku jednu oblast. Sestry Pavla Čermáková a Václava Čuchalová mají zázemí na provozovně ve vesnici Jakub, kde se jedna specializuje hlavně na marketing a druhá na administrativu. V druhé provozovně, která se nachází v Čáslavi, sídlí bratranec sester, pan Jakub Zachariáš, který je odpovědný za celkový provoz,

řeší vztahy s dodavateli, zajišťuje nákup elektrické energie, opravy a spravuje dotace. Toto napomáhá k efektivnímu rozdělení pravomocí a odpovědností, což přispívá k hladkému chodu podniku.

Dle paní Pavly Čermákové, jedné ze sester, je jedním z hlavních problémů obtížnost oddělení pracovních a rodinných vztahů. Členové rodiny často sdílejí nejen profesní, ale i osobní život, což může komplikovat komunikaci a rozhodovací procesy. Konkrétním příkladem je například kritika mezi rodinnými příslušníky, která může být vnímána osobněji než v běžném pracovním kolektivu. Rodinné vazby mohou mít také vliv na efektivitu rozhodování a prosazování nepopulárních názorů může být těžší z důvodu obav o narušení rodinné harmonie.

Rodinný podnik Mapes je příkladem úspěšně předaného podnikání mezi generacemi, které umožnilo rozvoj a další růst podniku. I přes zachování stability a prosperity mezi první a druhou generací, společnost postrádá nástupnický plán pro generace následující. To může v budoucnu vést k nejistotě ohledně směřování podniku, narušení strategického řízení či ke konfliktům mezi potenciálními nástupci. Absence tohoto plánu může negativně ovlivnit chod společnosti, ale i její konkurenceschopnost.

6.3 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke zjištění a zhodnocení finanční výkonnosti a zdraví podniku. Sleduje jeho hospodaření, posuzuje stabilitu a určitou perspektivu do budoucna. Pro zpracování finanční analýzy společnosti Mapes byly využity účetní rozvahy a výkazy zisků a ztrát z let 2019-2023, které mi byly poskytnuty samotnou společností.

6.3.1 Horizontální analýza

Tento nástroj finanční analýzy sleduje a pomáhá odhalit dynamiku finanční situace v podniku. Konkrétně se zaměřuje na změny v aktivech a pasivech v účetních rozvahách a na změny výnosů a nákladů ve výkazech zisků a ztrát. Výsledkem jsou poté absolutní a relativní změny hodnot mezi sledovanými obdobími.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv pomáhá zjistit složení a změny majetku firmy v čase. Pro její sestavení byly použity hodnoty z účetní rozvahy z let 2019-2023, které jsou zobrazeny v tabulce č.2. Výsledky horizontální analýzy v absolutním i relativním tvaru obsahuje tabulka č.3.

Tabulka 2: Přehled aktiv podniku za období 2019-2023 (v tis. Kč)

Položky rozvahy	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	17 581	27 859	22 974	25 588	23 436
Stálá aktiva	12 989	24 364	19 932	17 973	16 538
Dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	12 989	24 364	19 932	17 973	16 538
Dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	4 287	3 236	2 822	7 238	6 648
Zásoby	5 346	4 477	5 360	5 158	5 355
Pohledávky	608	1 598	1 040	4 404	3 136
Dlouhodobé pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	608	1 598	1 040	4 404	3 136
Peněžní prostředky	-1 677	-2 839	-3 578	-2 324	-1 843
Časové rozlišení aktiv	312	258	218	377	250

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv

Položky rozvahy	Změna 2019/2020		Změna 2020/2021		Změna 2021/2022		Změna 2022/2023	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Aktiva celkem	10 008	58,46%	-4 885	-17,53%	2 614	11,37%	-2 152	-8,41%
Stálá aktiva	11 375	87,57%	-4 432	-18,19%	-1 959	-9,83%	-1 435	-7,98%
Oběžná aktiva	-1 051	-23,89%	-414	-12,79%	4 416	156,48%	-590	-8,15%
Zásoby	-869	-16,26%	883	19,72%	-202	-3,77%	197	3,82%
Pohledávka	990	162,82%	-558	-34,91%	3 364	323,46%	-1 268	-28,79%
Peněžní prostředky	-4516	69,29%	-6 417	26,03%	-5 902	-35,05%	-4 167	-20,70%
Časové rozlišení aktiv	-54	-17,31%	-40	-15,50 %	159	72,94%	-127	-33,69%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Mapes)

Na základě horizontální analýzy aktiv lze tvrdit, že během sledovaného období proběhlo několik významných změn v majetkové struktuře podniku. Některé roky zaznamenaly prudký nárůst či pokles a hodnoty se vyvíjely nerovnoměrně pod vlivem vnitřních i vnějších faktorů. Podíl na tom měla zejména pandemie COVID-19 či vysoká inflace a energetická krize.

Mezi lety 2019 a 2020 aktiva výrazně vzrostla, a to o 58,46 %. Tento růst je způsoben zejména investicemi do dlouhodobého majetku, u kterého hodnota vzrostla o 87,57 %, v absolutním vyjádření o 11,375 mil. Kč. V následujícím roce podnik zaznamenal pokles aktiv až o 17,53 %, tedy o 4,885 mil. Kč, a to hlavně v důsledku vypuknutí pandemie COVID-19, která vedla například k omezení investic a ke snížení objemu majetku. Snaha o postupné oživení podnikání se projevila v dalším období mezi lety 2021-2022, kdy se

celková aktiva zvýšila o 11,37 %. Zde lze pozorovat i nárůst pohledávek o 323,46 %, což je způsobeno zhoršenou platební morálkou zákazníků, kteří se potýkali s pandemií. V posledním sledovaném období 2022-2023 se začátkem vysoké inflace, energetické krize a nejistoty na trhu aktiva ale opět poklesla, a to o 8,41 %. Tento vývoj naznačuje potřebu stabilizace likvidity a efektivnějšího řízení majetku v nadcházejících letech. Je však nutné zohlednit, že všechny podniky v posledním období čelily náročným podmínkám a jejich stabilizace vyžaduje určitý čas.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv se zaměřuje na vývoj zdrojů financování, kterými jsou vlastní kapitál a cizí zdroje. Tabulka č.4 obsahuje přehled pasiv, které podnik eviduje v účetní rozvaze za období 2019-2023. Samotnou horizontální analýzu pasiv v absolutním i relativním tvaru zobrazuje tabulka č.5.

Tabulka 4: Přehled pasiv podniku za období 2019-2023 (v tis. Kč)

Položky rozvahy	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	17 581	27 859	22 974	25 588	23 436
Vlastní kapitál	10 396	10 150	9 944	12 927	12 595
Základní kapitál	120	120	120	120	120
Ážio a kapitálové fondy					
Fondy ze zisku	12	-258	-258	-258	-258
Ostatní rezervní fondy	12	12	12	12	12
Statutární a ostatní fondy		-270	-270	-270	-270
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	9 177	9 384	10 068	10 073	12 795
Výsledek hospodaření běžného období	1 087	904	14	2 993	-322
Cizí zdroje	7 126	17 658	12 889	12 438	10 818
Rezervy				125	
Závazky	7 126	17 658	12 889	12 313	10 818
Dlouhodobé závazky	960	700	467	311	
Krátkodobé závazky	6 165	16 957	12 421	12 002	10 818
Časové rozlišení pasiv	58	49	140	221	23

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv

Položky rozvahy	Změna 2019/2020		Změna 2020/2021		Změna 2021/2022		Změna 2022/2023	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Pasiva celkem	10 278	58,46%	-4 885	-17,53%	2 614	11,38%	-2 152	-8,41%
Vlastní kapitál	-246	-2,37%	-206	-2,03%	2 983	29,00%	-332	-2,57%
HV minulého období	207	2,26%	684	7,29%	5	0,05%	2 722	27,02%
HV běžného období	-183	-16,84%	-890	-98,45%	2 979	21 278%	-3315	-110,76%
Cizí zdroje	10 532	147,8%	-4 769	-27,01%	-451	-3,5%	-1 620	-13,02%
Dlouhodobé závazky	-260	-27,08%	-233	-33,29%	-156	-33,40%	-311	-100%
Krátkodobé závazky	10 792	175,05%	-4 536	-26,75%	-419	-3,37%	-1 184	-9,87%
Časové rozlišení pasiv	-9	-15,52%	91	185,71%	81	57,86%	-198	-89,6%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

Stejně jako u horizontální analýzy aktiv lze i u pasiv pozorovat značné výkyvy. Opět je ale nutné zohlednit výzvy, kterým podnik ve sledovaném období čelil. Stabilizace financování a zlepšení celkové finanční situace vyžaduje určitý čas.

V prvním pozorovaném období 2019-2020 celková pasiva výrazně vzrostla, a to o 58,46 %, v absolutním vyjádření to bylo až o 10,278 mil. Kč. Významný podíl na to má externí financování a výrazné navýšení krátkodobých závazků o 175 %. Dle horizontální analýzy aktiv se jednalo o investici do dlouhodobého hmotného majetku. V období 2020-2021 došlo k poklesu pasiv o 17,53 %, což odpovídá 4,885 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben splacením dlouhodobých i krátkodobých závazků a tedy celkovým snížením cizích zdrojů financování. Významný pokles však zaznamenal i výsledek hospodaření běžného období, konkrétně o 98,45 %. U časového rozlišení pasiv došlo naopak k prudkému nárůstu o 185,71 %, což souvisí s účetními úpravami. Následující pozorované období 2021-2022 zaznamenalo opětovné navýšení celkových pasiv o 11,38 %, a to zejména kvůli velkému obratu výsledku hospodaření běžného období, který vzrostl o 21 278 %, v absolutním tvaru o 2,979 mil. Kč. Pro podnik se jednalo o náznak stabilizace po proběhlé pandemii a tedy velmi úspěšný rok s výrazně vyššími příjmy. Mezi lety 2022-2023 pasiva ale opět klesla o 8,41 %. Podíl na tom má opět dramatický pokles výsledku hospodaření běžného období o 110,75 %, kdy se podnik dostal do ztráty, což je patrné z tabulky č.4. Ztráta činila -0,322 mil. Kč jako následek vysoké inflace, rostoucích cen energií a celkově zhoršených tržních podmínek.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podnikům umožňuje sledovat změny v tržbách, nákladech i výsledcích hospodaření a odráží tak jejich celkové hospodaření. Horizontální analýza sleduje vývoj jednotlivých položek a pomáhá odhalovat faktory, které měly vliv na finanční situaci. Tabulka č.6 uvádí jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty za období 2019-2023, které podnik Mapes eviduje. Horizontální analýzu zobrazuje tabulka č.7.

Tabulka 6: Přehled položek výkazu zisků a ztráty za období 2019-2020 (v tis. Kč)

Položky výkazu zisku a ztráty	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	41 408	41 981	43 535	46 093	38 440
Tržby za prodej zboží		26 460		97 573	60
Výkonová spotřeba	24 391	23 561	26 009	24 078	22 157
Osobní náklady	15 969	15 805	16 509	18 034	15 488
Úprava hodnot v provozní oblasti	1 377	1 460	1 791	2 131	2 213
Ostatní provozní výnosy	780	210	790	1 356	621
Ostatní provozní náklady	702	801	410	339	83
Provozní výsledek hospodaření	1 756	1 140	1 060	4 666	565
Ostatní finanční výnosy	136	66	91	99	10
Ostatní finanční náklady	55	413	358	385	342

Zdroj: (Vlastní zpracování dle VZZ podniku Mapes)

Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2019-2023

Položky VZZ	Změna 2019/2020		Změna 2020/2021		Změna 2021/2022		Změna 2022/2023	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Tržby z prodeje výrobků a služeb	573	1,38%	1554	3,70%	2 558	5,87%	-7 653	-16,60%
Výkonná spotřeba	-830	-3,40%	2 448	10,39%	-1 931	-7,42%	-1 921	-7,98%
Osobní náklady	-154	-1,03%	704	4,45%	1 525	9,24%	-2 546	-14,12%
Úprava hodnot v provozní oblasti	83	6,03%	331	22,67%	340	18,98%	82	3,85%
Ostatní provozní výnosy	-570	-73,08%	580	276,19%	566	71,65%	-735	-54,20%
Ostatní provozní náklady	99	14,10%	-391	-48,81%	-71	-17,32%	-256	-75,52%
Provozní výsledek hospodaření	-616	-35,08%	-80	-7,02%	3 606	340,19%	-4 101	-87,89
Ostatní finanční výnosy	-70	-51,47%	25	37,88%	8	8,79%	-89	-89,90%
Ostatní finanční náklady	358	650,91%	-55	-13,32%	27	7,54%	-43	-11,17%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle VZZ podniku Mapes)

U tržeb z prodeje výrobků a služeb lze pozorovat od roku 2019 do roku 2020 růstový trend, který byl ale v roce 2023 přerušen poklesem o 16,60 %. Hlavní příčinou byla nižší poptávka

ze strany spotřebitelů vzhledem k rostoucí inflaci. Některé položky zaznamenaly výrazné meziroční výkyvy. Jednou z nich jsou ostatní provozní výnosy. V prvním sledovaném období došlo k jejich poklesu o 73,08 %. Následující rok se však situace velmi výrazně zlepšila a ostatní provozní výnosy vzrostly o 276,19 % v důsledku mimořádných příjmů a stejně tak mezi lety 2022-2023. V dalším období ale zaznamenaly opět propad o 54,20 %. Toto kolísání je patrné téměř u všech položek výkazu zisku a ztráty. Nutné je též zmínit skokový nárůst provozního výsledku hospodaření mezi lety 2021-2022, který vzrostl o 340,19 % (3,606 mil. Kč), což znamená výrazné zlepšení efektivity. Následoval ale opět pokles o 87,89 % a tento pozitivní vývoj se neudržel.

Podnik čelil jak fázím expanze, tak krizovým obdobím, které byly důsledkem jak vnějších faktorů, např. pandemie, inflace či energetické krize, ale také důsledkem interních vlivů jako je řízení nákladů nebo investiční strategie. Klíčová vzhledem k budoucnosti je snaha stabilizovat hospodářský výsledek a efektivnější finanční řízení.

6.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza pomáhá lépe porozumět struktuře majetku, závazků, výnosů a nákladů. Zjednodušeně zobrazuje procentuální podíl jednotlivých položek na celkové hodnotě a následně umožňuje porovnání nejen mezi jednotlivými obdobími, ale i s jinými podniky v odvětví a odhalení oblastí, které je nutné změnit či optimalizovat.

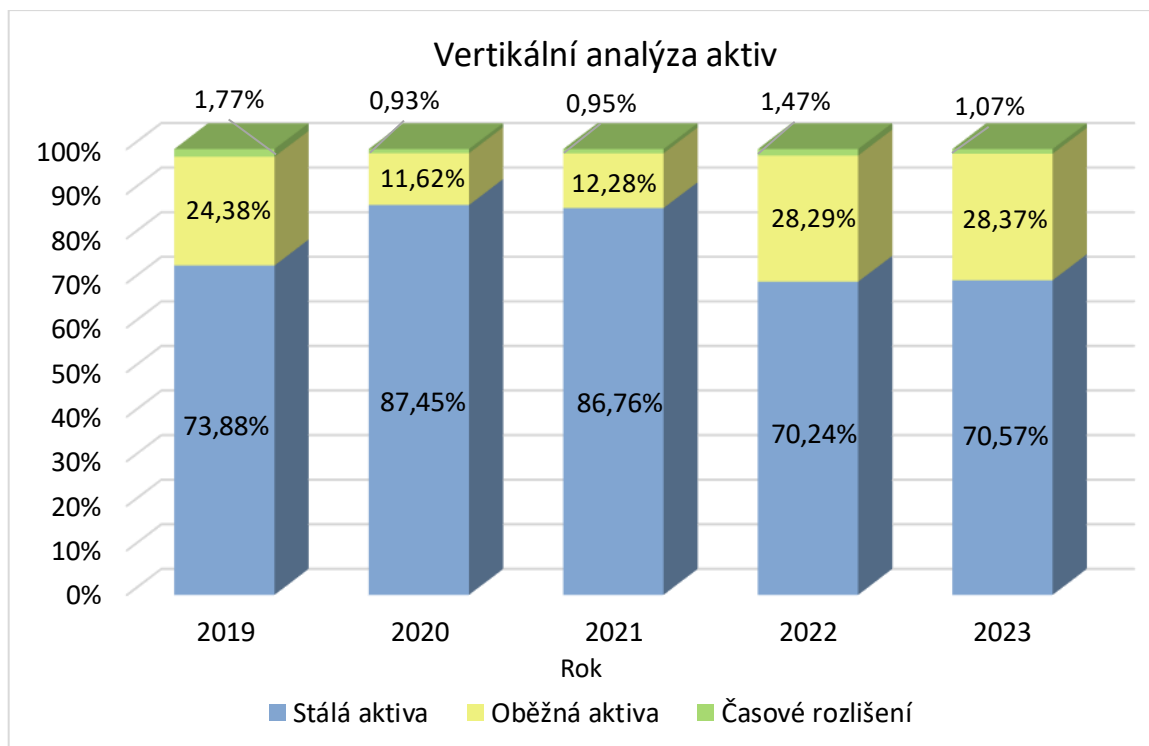
Vertikální analýza aktiv

Tabulka č.8 zobrazuje vertikální analýzu celkových aktiv, přičemž jako základna byla zvolena celková aktiva. Pro lepší přehlednost jsou výsledky analýzy také vizuálně zobrazeny pomocí grafu na obrázku č. 3.

Tabulka 8: Vertikální analýza celkových aktiv za období 2019-2023

Položky rozvahy	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	73,88%	87,45%	86,76%	70,24%	70,57%
Oběžná aktiva	24,38%	11,62%	12,28%	28,29%	28,37%
Časové rozlišení aktiv	1,77%	0,93%	0,95%	1,47%	1,07%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)



Obrázek 3: Vertikální analýza celkových aktiv

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

Podíl stálých aktiv se během sledovaného období pohyboval v rozmezí 70 % až 87 %. V roce 2020 a 2021 dosahoval nejvyšší hodnoty a to díky již zmíněným investicím do dlouhodobého majetku. Tudiž měla společnost v těchto letech významně vyšší podíl stálých aktiv oproti oběžným aktivům. V následujícím roce se však tento podíl snížil opět na cca 70 %. Oběžná aktiva se pohybují na úrovni kolem 24 – 28 %. V roce 2020 a 2021 však klesl jejich podíl na 11,62 % a 12,28 %. To znamená, že firma měla nižší objem krátkodobého majetku, konkrétně pohledávek. V následujících letech se podíl oběžných aktiv opět zvýšil a hodnoty přesahovaly 28 %. Podíl oběžných aktiv byl za celé sledované období relativně nízký a pohyboval se v rozmezí 0,93 % až 1,77 %. Časové rozlišení aktiv konkrétně zahrnuje položky jako jsou náklady nebo výnosy příštích období. Tyto položky však nehrají významnou roli v celkové struktuře majetku, a to díky velmi nízkému podílu na celkových aktivech.

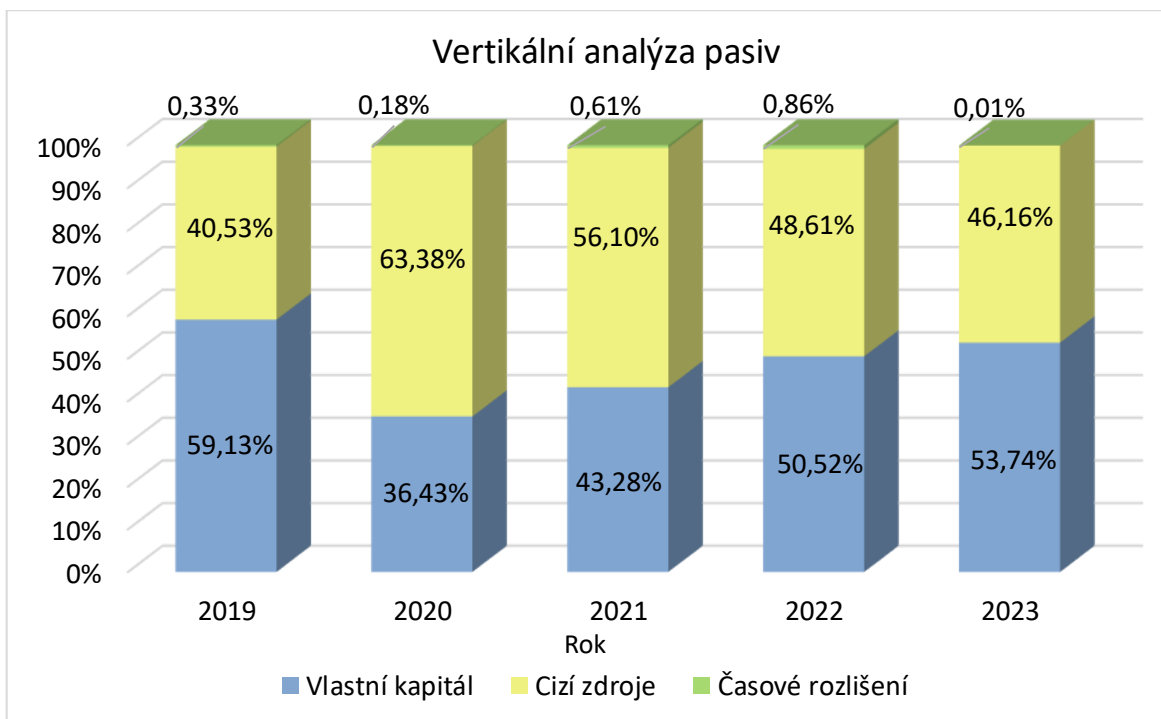
Vertikální analýza pasiv

Pro vertikální analýzu pasiv byla zvolena jako základna celková pasiva. Výsledky této analýzy jsou obsaženy v tabulce č.9 a stejně jako u vertikální analýzy aktiv je zde doplněn také graf jako obrázek č.4 pro lepší přehlednost.

Tabulka 9: Vertikální analýza celkových pasiv za období 2019-2023

Položky rozvahy	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	59,13%	36,43%	43,28%	50,52%	53,74%
Cizí zdroje	40,53%	63,38%	56,10%	48,61%	46,16%
Časové rozlišení pasiv	0,33%	0,18%	0,61%	0,86%	0,01%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)



Obrázek 4: Vertikální analýza pasiv

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

V průběhu sledovaného období vykazoval podíl vlastního kapitálu značné výkyvy. V prvním období byl jeho podíl až 59,13 %, což vypovídá o silném kapitálovém zajištění podniku Mapes. Výrazný pokles však přišel hned následující rok, kdy podíl klesl na 36,43 %, což naznačuje vyšší závislost na cizích zdrojích oproti roku předcházejícímu a velký pokles ziskovosti. Od roku 2021 podíl vlastního kapitálu ale opět roste a ukazuje tak na posílení finanční stability podniku.

Cizí zdroje se vyvíjely přesně opačně proti vlastnímu kapitálu. V roce 2019 se na celkových pasivech podílely 43,53 % a v roce 2020 tento podíl vzrostl na 63,38 %, což ukazuje na vyšší zadluženost podniku, jelikož bylo za potřebí financování pomocí externího kapitálu. Od roku 2021 podíl cizích zdrojů začal klesat vlivem navyšování vlastního kapitálu.

Nejmenší část pasiv představuje jejich časové rozlišení. Podíl se během let 2019-2023 pohyboval mezi 0,01 % až 0,86 %. Z analýzy vyplývá, že se podnik dlouhodobě snaží o nižší závislost na externím financování.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V případě vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty byl použit jako základna čistý obrat podniku za dané účetní období. Samotnou analýzu zobrazuje tabulka č.10.

Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2019-2023

Položky výkazu zisku a ztráty	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	97,77%	96,08%	98,01%	96,74%	98,23%
Tržby za prodej zboží	0,00%	55,53%	0,00%	204,79%	0,15%
Výkonová spotřeba	57,59%	53,92%	58,56%	50,53%	56,52%
Osobní náklady	37,70%	36,17%	37,17%	37,85%	39,58%
Úprava hodnot v provozní oblasti	3,25%	3,34%	4,03%	4,47%	5,66%
Ostatní provozní výnosy	1,84%	0,48%	1,78%	2,85%	1,59%
Ostatní provozní náklady	1,66%	1,83%	0,92%	0,71%	0,21%
Provozní výsledek hospodaření	4,14%	2,61%	2,39%	9,79%	1,44%
Ostatní finanční výnosy	0,32%	0,15%	0,20%	0,21%	0,03%
Ostatní finanční náklady	0,13%	0,95%	0,81%	0,81%	0,90%
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2,57%	2,07%	0,03%	6,28%	0,82%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát podniku Mapes)

Nejvýznamnější a nejvíce dominantní položkou ve výkazu zisku a ztráty jsou po celou dobu sledovaného období tržby z prodeje výrobků a služeb a tvoří tak většinou část celkových výnosů. Mezi lety 2019-2023 se jejich podíl pohyboval mezi 96,08 % a 98,23 %, což tuto položku činí stabilním hlavním zdrojem příjmů podniku Mapes. Mírné výkyvy se objevily v letech 2020 a 2022, kdy podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb klesl pod 97 %. Specifickým jevem je poté kolísání podílu tržeb z prodeje zboží, kde čísla naznačují, že zejména v roce 2022 došlo k jednorázovému prodeji zboží ve výjimečném objemu.

Výkonová spotřeba konkrétně zahrnuje především náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu, energie a služby a její podíl se v jednotlivých letech lišil pouze mírně. Nejnižší hodnoty podíl dosahoval v roce 2022, kdy činil 50,53 %, naopak nejvyšší byl v roce 2021 s hodnotou 58,56 %, což naznačuje vyšší náklady na materiál a energie.

Osobní náklady se skládají z nákladů na mzdy, sociální a zdravotní pojištění a ostatních nákladů a po celou dobu sledovaného období si podíl této složky udržoval relativně stabilní hodnotu. Mírný nárůst se uskutečnil pouze v poslední sledovaném období, což souvisí s růstem mezd a s ostatními faktory, které souvisí s odměňováním zaměstnanců.

Celkový výsledek hospodaření po zdanění zaznamenal značné výkyvy a hodnoty podílu se pohybovaly mezi 0,03 % a 6,28 %. Největší výkyvy se objevily mezi lety 2021-2023, kdy v roce 2021 byl podíl výsledku hospodaření po zdanění pouze 0,03 %, v dalším roce se výrazně zvýšil na 6,28 % a po tomto úspěšném období se opět snížil na 0,82 %.

Z analýzy vyplývá, že podnik zažil mezi lety 2020-2022 bouřlivé období, což bylo ovlivněno již zmíněnými mimořádnými událostmi na trhu a ve světě, ale pokouší se opět nalézt finanční stabilitu.

6.3.3 Ukazatele rentability

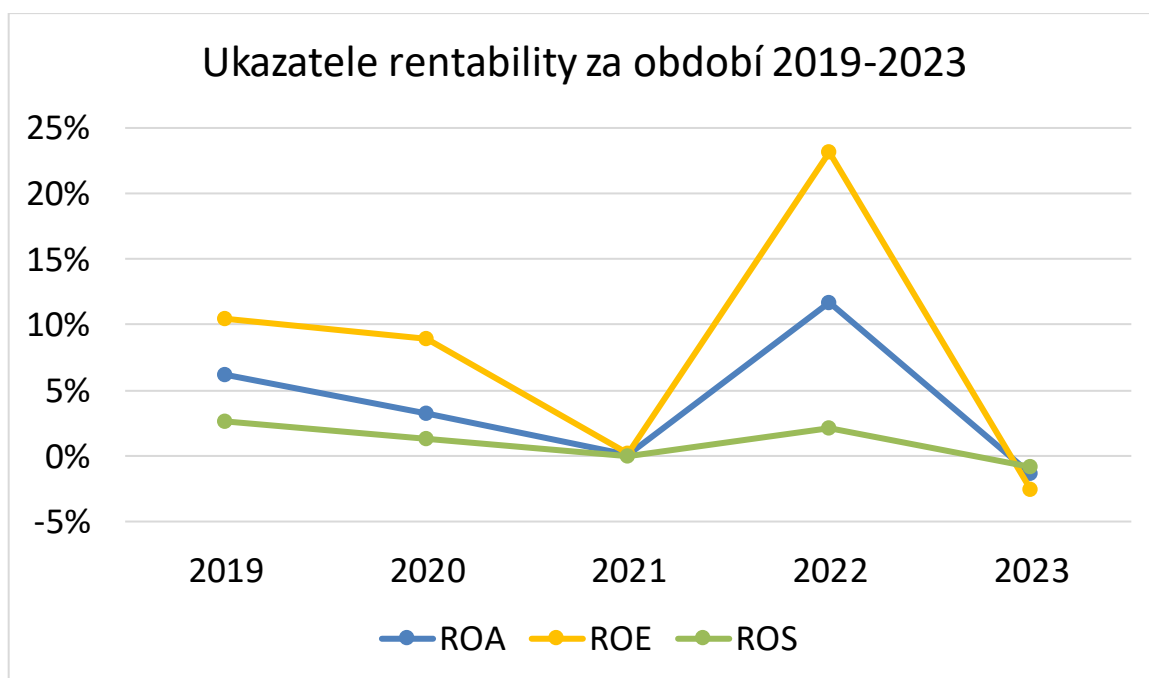
Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku ve vztahu k vloženým prostředkům, a je tak jedním z klíčových ukazatelů finanční výkonnosti podniku. Výsledky umožňují posouzení efektivity hospodaření, a zda finanční strategie podniku podporuje jeho dlouhodobou ziskovost.

Pro tuto práci bylo využito hodnocení skrze nejpoužívanější ukazatele rentability, mezi které se konkrétně řadí rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Tyto ukazatele umožní posoudit, zda podnik efektivně využívá své zdroje k tvorbě zisku. Pro komplexní hodnocení byla využita data z let 2019-2023. Výsledky této analýzy zobrazuje tabulku č.11 a pro lepší přehlednost je doplněno grafické znázornění na obrázku č.5.

Tabulka 11: Ukazatele rentability za období 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	6,18%	3,25%	0,07%	11,70%	-1,37%
ROE	10,46%	8,92%	0,15%	23,15%	-2,56%
ROS	2,63%	1,32%	0,03%	2,08%	-0,84%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Mapes)



Obrázek 5: Vývoj ukazatelů rentability za období 2019-2023

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Mapes)

V roce 2020 vykazují všechny tři ukazatele rentability pokles oproti předchozímu roku. Hlavní příčinou bylo vypuknutí pandemie COVID-19, která výrazně ovlivnila podnikatelské prostředí a nastavená opatření se negativně promítla do rentability podniku Mapes. Rok 2022 však přinesl výrazné zlepšení rentability, kde ukazatel ROA dosáhl 11,70 %, ROE 23,15 % a ROS 2,08 %. Tyto hodnoty naznačují efektivnější využití aktiv a vlastního kapitálu ke generování zisku ze strany společnosti. Růst ukazatelů rentability v dalším roce ale nepokračoval a podnik se v roce 2023 musel potýkat s dopady energetické krize a vysoké inflace, která výrazně ovlivnila jeho finanční výsledky. Hodnoty jednotlivých ukazatelů zaznamenaly velký pokles, přičemž se dostaly až do záporných hodnot. Konkrétně ukazatel ROA klesl na -1,37 %. ROE na -2,56 % a ROS na -0,84 %. Tento vývoj značí problémy s efektivitou hospodaření a rostoucím finančním zatížením podniku, což se odrazilo ve vykázané ztrátě v daném roce.

Opět lze říci, že podnik Mapes ve sledovaném období vykazoval značné výkyvy, a to i z hlediska rentability. Největší negativní dopad měla v roce 2020 pandemie COVID-19 a dále ekonomické problémy vyplývající ze stavu energetické krize a vysoké inflace mezi lety 2021-2023. Nejúspěšnějším rokem byl pro podnik rok 2022, kdy dva ze tří ukazatelů dosahovaly nejvyšších hodnot za celé sledované období.

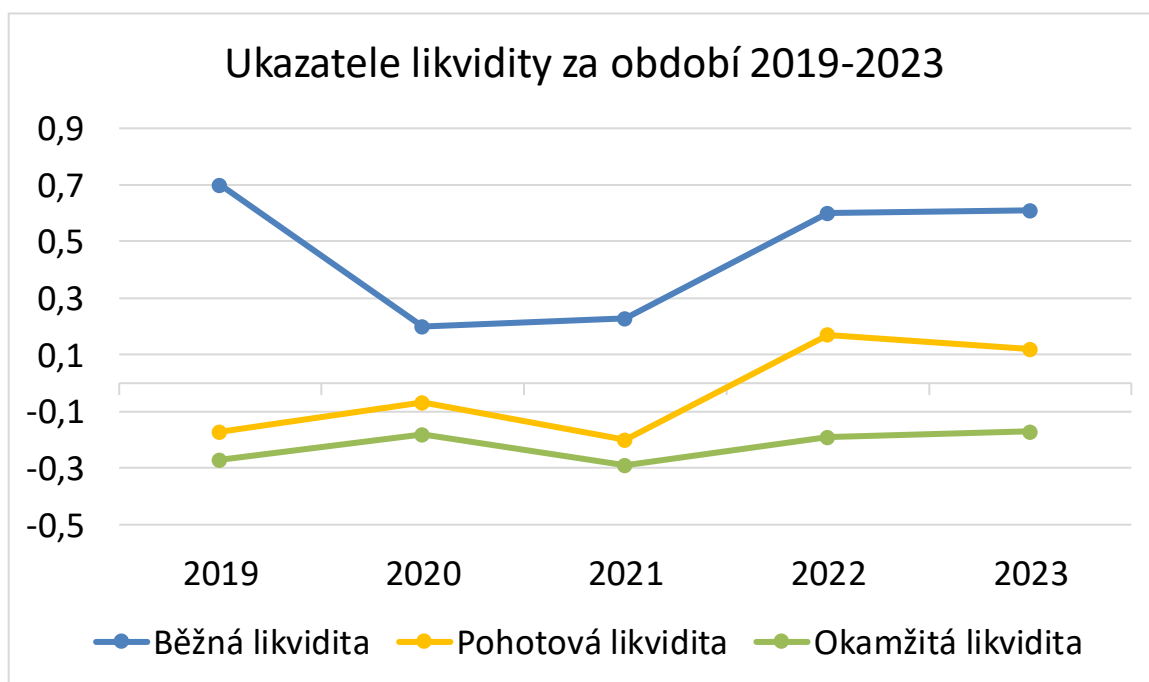
6.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku představuje schopnost daného podniku pokrýt své krátkodobé závazky a zajistit tak včasné splacení dluhů. Likvidita je klíčovým faktorem finanční stability a zdraví podniku. Mezi hlavní ukazatele likvidity, které byly využity i v této práci, patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce č.12 a na obrázku č.6 v podobě grafu.

Tabulka 12: Ukazatele likvidity za období 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	0,70	0,20	0,23	0,60	0,61
Pohotová likvidita	-0,17	-0,07	-0,20	0,17	0,12
Okamžitá likvidita	-0,27	-0,18	-0,29	-0,19	-0,17

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)



Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2019-2023

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

Běžná likvidita vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. V roce 2019 tento ukazatel dosahoval hodnoty 0,70. To znamená, že společnost měla 70 % oběžných aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků. V dalším období však došlo k výraznému poklesu na hodnotu 0,20. Mírné zvýšení nastalo v roce 2021 a ke stabilizaci

došlo v letech 2022 a 2023, kdy se hodnota běžné likvidity pohybovala okolo 0,6. To naznačuje nalezení lepší rovnováhy mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Poměr mezi oběžnými aktivy snížených o zásoby a krátkodobými závazky vyjadřuje pohotová likvidita a zahrnuje tedy pouze nejlikvidnější aktiva podniku. V letech 2019-2021 se hodnoty pohybovaly v záporou, což značí nedostatek likvidních prostředků k pokrytí krátkodobých závazků. Zlepšení přišlo až v roce 2022, kdy pohotová likvidita vzrostla na hodnotu 0,17 a tento trend pokračoval i v roce 2023.

Dle záporných hodnot okamžité likvidity lze tvrdit, že podnik měl po celé sledované období vážné problémy s okamžitým krytím závazků. Nejnižší hodnoty tento ukazatel dosáhl v roce 2021 kde klesl až na -0,29.

Tuto situaci je možné částečně přisuzovat pandemii a energetické krizi, ale záporných hodnot u pohotové a okamžité likvidity podnik dosahoval již před vypuknutím pandemie. Hodnota běžné likvidity by se ideálně měla pohybovat mezi 1,5 – 2,0. Což značí, že v případě podniku Mapes, jsou hodnoty také velmi nízké. Nejhorším rokem z hlediska likvidity byl rok 2021, kdy všechny ukazatele vykazovaly velmi nízké hodnoty.

6.3.5 Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity slouží k hodnocení efektivity hospodaření podniku s jeho majetkem. To znamená, jak efektivně spravuje svá aktiva, zásoby, pohledávky a závazky. Také podniku umožňuje sledovat, jak rychle se jednotlivé složky majetku přeměňují v tržby nebo hotovost. Pokud ukazatel aktivity dosahuje spíše vyšších hodnot, podnik využívá svá aktiva efektivně. V opačném případě je tímto signalizováno neefektivní řízení zásob, pomalá úhrada pohledávek nebo nadměrné vázání kapitálu v majetku. K hlavním ukazatelům patří obrat aktiv, obrat zásob, obrat pohledávek a obrat závazků, které byly také využity v této práci.. Hodnoty ukazatele aktivity za období 2019-2023 obsahuje tabulka č.13.

Tabulka 13: Ukazatele aktivity za období 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat aktiv	2,36	2,46	1,89	5,61	1,64
Obrat zásob	0,0052	0,0047	0,0053	0,02	0,01
Obrat pohledávek	26,68	62,05	36,56	52,78	10,21
Obrat závazků	0,0034	0,0019	0,0017	0,0077	0,0051

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních závěrek podniku Mapes)

Ukazatelé aktivity v určitém ohledu odráží specifika velkoobchodního prodeje s produkty s dlouhou trvanlivostí. Obrat aktiv ukazuje, jak efektivně podnik využívá majetek k tvorbě

tržeb. Ve sledovaném období se pohyboval na nižší úrovni, výjimkou byl pouze rok 2022, kdy hodnota stoupla na 5,61, což odpovídá dočasnému zvýšení tržeb z důvodu vysokých tržeb z prodeje zboží. Ukazatel obratu zásob dosahoval během let velmi nízkých hodnot. Hlavním důvodem je dlouhá trvanlivost výrobků, které podnik vyrábí a velkoobchodní model prodeje, který je typický menším počtem transakcí, ale ve větších objemech. Naopak obrat pohledávek vykazoval vysoká čísla, což naznačuje jejich efektivní inkaso. V roce 2020 dosahoval tento ukazatel nejvyšší hodnoty, a to 62,05. Nejnižší hodnota 10,21 byla zaznamenána v posledním sledovaném období z důvodu vyššího objemu nesplacených faktur. Obrat závazků naznačuje, že podnik platí své závazky velmi pomalu a ve vztahu k dosaženému obratu jsou opravdu velmi vysoké. Jedná se tedy o důsledek nižší likvidity podniku.

6.3.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k analýze finanční stability podniku a jeho závislosti na cizím kapitálu. Poskytuje informace vedení společnosti, investorům nebo věřitelům o tom, jak velkou část majetku nebo kapitálu podniku tvoří dluhy. Lze díky tomu posoudit finanční zdraví podniku a jeho schopnost splácet své závazky.

Pokud podnik vhodně využívá cizí zdroje může financovat investice s vyšší návratností a tím podpořit svůj rozvoj. V případě vyšší zadluženosti hrozí větší finanční riziko, protože je nutné pravidelné splácení úvěrů nebo úroků, což zatěžuje firemní peněžní toky.

V této práci byl využit ukazatel celkové zadluženosti, který vyjadřuje, jakou část celkových aktiv podniku tvoří cizí kapitál. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele naznačují větší závislost podniku na externím financování. Dále byl využit koeficient samofinancování, což je podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Opět, čím je hodnota vyšší, tím menší je závislost podniku na cizích zdrojích a je více finančně stabilní. Ukazatele zadluženosti za období 2019-2023 obsahuje tabulka č.14.

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti za období 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	41%	63%	56%	48%	46%
Koeficient samofinancování	59%	37%	44%	52%	54%

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních rozvah podniku Mapes)

V prvním sledovaném roce měl podnik Mapes relativně nízkou celkovou zadluženost, a to ve výši 41 %. Tato hodnota vypovídá o tom, že financování společnosti probíhalo zejména

z vlastních zdrojů, což je podpořeno koeficientem samofinancování, který dosahoval hodnoty 59 %. V roce 2020 došlo k výraznému nárůstu zadluženosti na 63 %. Tato hodnota odráží ekonomické výzvy spojené s pandemií, kdy společnosti hledaly možnosti externího financování. Což znamenalo i snížení koeficientu samofinancování na 37 %. K mírnému snížení celkové zadluženosti došlo v roce 2021, kdy se hodnota ukazatele celkové zadluženosti snížila na 56 %. To vypovídá o snaze snížit závislost na cizích zdrojích. Pod 50 % se hodnota tohoto ukazatele dostala v roce 2022 a klesající trend pokračoval i v dalším roce, kdy zadluženost činila 46 %, koeficient samofinancování 54 % a podnik Mapes se tak vrátil k větší finanční stabilitě.

Celkově říci, že v letech 2020 a 2021 byl podnik více závislý na externím financování v důsledku vnějších ekonomických faktorů. V roce 2022 a 2023 ale došlo k postupnému zlepšení, což naznačuje, že se podnik zotavuje z krizového období.

6.4 Zhodnocení výsledků

Na základě provedené strategické a finanční analýzy byl poskytnut komplexní pohled na aktuální situaci a výkonnost podniku Mapes. Společnost má pevný základ a opírá se o své dlouhodobé zkušenosti a znalosti, ale čelí několika problémům a výzvám, které mohou negativně ovlivnit její budoucnost.

Strategická analýza identifikovala klíčové výhody a silné stránky podniku, ale i oblasti, které je třeba zlepšovat. Ukázala velké přínosy rodinného charakteru podniku jako je flexibilita nebo vysoká úroveň služeb, což pomáhá udržovat konkurenceschopnost a přizpůsobovat produkty specifickým požadavkům klientů. Dalšímu rozvoji společnosti brání hlavně omezený počet odběratelů, a to z důvodu úzkého zaměření podniku pouze na psí krmivo. Ze strany vedení však bylo sděleno, že neplánují expanzi či rozšíření produktového portfolia. Pokud by se ale přeci jen vedení rozhodlo podnik rozšířit, klíčovým faktorem by byla diverzifikace nabídky, což by vedlo k rozšíření zákaznické základny. Pozitivním přínosem by byla například nižší citlivost vůči tržním výkyvům. Pro společnost je dále důležité, aby se zaměřila na inovace. Ruční výroba může být pro určitou skupinu zákazníků atraktivním faktorem, který podporuje jejich loajalitu, zároveň ale snižuje efektivitu a zpomaluje samotnou výrobu. V případě rostoucí poptávky by podnik nemusel být schopen ji dostatečně pokrýt v porovnání s většími podniky, které využívají modernější technologie a zaměřují se na automatizaci procesů. Klíčové pro udržitelnost podniku je najít rovnováhu mezi zachováním tradičních metod výroby a inovativními postupy.

Z hlediska finanční analýzy je nutné brát v potaz bouřlivé období, které v posledních letech zasáhlo téměř všechny podniky na území České republiky, ale i ve světě. Všechny finanční ukazatele vykazovaly menší či větší výkyvy, které jsou důsledkem globálních událostí mezi které patří pandemie, růst cen energií, narušení dodavatelských řetězců a vysoká inflace. Toto nestabilní období pro podnik znamenalo ztrátu rovnováhy a snahu o přizpůsobení se těmto podmínkám, což se následně odrazilo na kolísání finančních ukazatelů. I přes snahu se podnik v roce 2023 ocitl ve ztrátě. Tento výsledek hospodaření může být důsledkem kombinace více faktorů, kterými jsou například pokles poptávky, rostoucí provozní náklady či snížení marží. Pro budoucí vývoj podniku bude klíčové opětovné nalezení stability a obnovení dlouhodobé ziskovosti. Zlepšení procesů, případná expanze nebo investice do modernizace a digitalizace by mohly být přínosné z hlediska efektivity a snížení nákladů podniku.

Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a růstu podniku bude klíčové, aby se vedení aktivně zaměřilo na diverzifikaci rizik, inovace a hlavně na strategické řízení finanční výkonnosti. Trh se neustále mění a je důležité pravidelně vyhodnocovat aktuální situaci a přizpůsobovat se daným podmínkám. Výsledkem je poté podniková prosperita a pevné postavení na trhu.

7 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU RODINNÉHO PODNIKU

Na základě strategické a finanční analýzy rodinného podniku Mapes, s.r.o. byl vytvořen podnikatelský plán, který má společnosti pomoci s upevněním pozice na trhu a zajistit dlouhodobou stabilitu. V plánu jsou zahrnuty klíčové oblasti podnikání, jako je obchodní strategie, marketing, finanční řízení a hodnocení možných rizik. Jelikož podnik nemá sestavený podnikatelský plán, mohla by implementace těchto opatření přispět k jeho efektivnějšímu fungování a dalšímu rozvoji.

Podnikatelský plán rodinného podniku

Mapes, s.r.o.

Název podniku:	Mapes, s.r.o.
Adresa podniku:	Jakub 44, 285 33 Církvice
Předmět podnikání:	výroba a prodej průmyslových krmiv, vč. minerálních a vitaminových směsí
Datum vzniku:	1. listopadu 1991
Základní kapitál:	120 000 Kč
IČO:	42747791
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Václava Čuchalová Pavla Čermáková Jakub Zachariáš
Telefon:	327 571 326
E-mail:	info@mapes.cz
Web:	mapes.cz

7.1 Popis podniku

Český rodinný podnik Mapes, s.r.o. se specializuje na výrobu 100% přírodních sušených doplňkových krmiv pro psy. Jeho historie sahá až do roku 1990, kdy podnik založil pan Jiří Vaněk a zahájil prodej tehdy ještě jako živnostník. O rok později se k němu připojila jeho manželka spolu se svým bratrem, což vedlo k založení společnosti s ručením omezeným se základním kapitálem 120 000 Kč.

Od roku 2021 podnik řídí dvě dcery manželů Vaňkových a jejich bratranec. Jmenovitě Václava Čuchalová, Pavla Čermáková a Jakub Zachariáš. Během let si Mapes upevnil svou pozici na trhu a stal se průkopníkem ve svém oboru. Zaměstnává 45 pracovníků a nabízí široké portfolio produktů pro psy všech plemenm věkových kategorií a zdravotních omezení. Výroba probíhá ručně pod stálým veterinárním dohledem, což zajišťuje vysokou kvalitu produktů.

Podnik má dvě provozovny, z toho jedna se nachází v Církvicích u Čáslavi a druhá přímo v Čáslavi. Mapes má po celé České republice více než 300 partnerských prodejen, kde lze nalézt jejich výrobky a vyváží také do zahraničí. Zejména do zemí Evropské unie, ale i do Švýcarska. Největším zahraničním obchodním partnerem je však Německo, kam dováží výrobky pod jinou značkou.

7.1.1 Nabízené produkty

Společnost Mapes se zaměřuje na výrobu 100% přírodních sušených doplňkových krmiv a pamlsků pro psy. Produktové portfolio je navrženo tak, aby vyhovovalo potřebám psů všech plemen a věkových kategorií.

Mezi hlavní kategorie nabízených produktů patří:

- sušené pochoutky – např. chrupka řezaná (hovězí), ucha, hrtan, tyčinky z jícnu, achilovka;
- kosti na kousání – např. hovězí noha s kopytem, holenní kost se zbytky šlach;
- speciální produkty – moučka, která slouží k ochucení krmiva.

Produkty jsou vyráběny pod stálým veterinárním dohledem a jsou dostupné v několika variantách masa a velikostech balení.

7.1.2 Cíle podniku

Podnik si zakládá na rodinné tradici a kvalitě svých výrobků. Hlavním cílem je udržet společnost v chodu a zachovat její stabilitu, aniž by usilovala o výraznou expanzi. Největší

důraz je kladen na kvalitu výroby, spolehlivost dodavatelských vztahů a dlouhodobé udržení zákazníků. Důležitým faktorem a dlouhodobým cílem je zachování vzájemné důvěry mezi členy vedení, kteří se společně podílí na strategickém rozhodování. Z hlediska provozu si podnik klade za cíl důraz na efektivní řízení, optimalizaci procesů a udržení kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnaní dlouhodobě.

7.2 Organizační plán podniku

Vedení rodinného podniku Mapes, s.r.o. tvoří tři jednatele – sestry Václava Čuchalová a Pavla Čermáková a jejich bratranec Jakub Zachariáš. Jednateli se stali 28. dubna 2021 a každý z nich jedná samostatně. Všichni tři vložil do základního kapitálu 40 000 Kč a mají svůj podíl 100% splacen. Celková částka základního kapitálu tedy činí 120 000 Kč. Jednotliví jednatele se zaměřují na specifickou oblast řízení podniku.

Václava Čuchalová působí v provozovně Jakub nedaleko od Čáslavi. Věnuje se především marketingu, propagaci značky, zviditelnění podniku a komunikaci se zákazníky.

Pavla Čermáková, stejně jako její sestra, pracuje v provozovně Jakub a zajišťuje téměř veškerou administrativu a organizační agendu podniku.

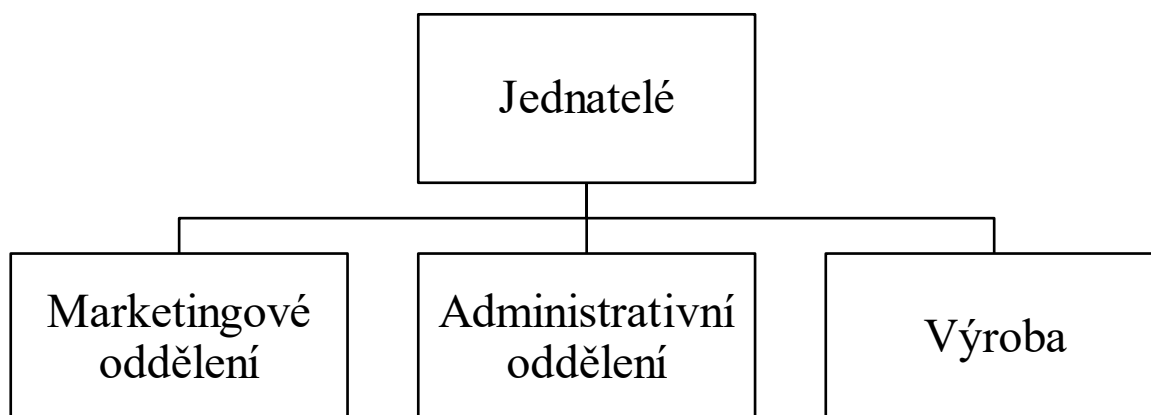
Jakub Zachariáš má na starosti provozovnu v Čáslavi a zabývá se technickým zabezpečením podniku. Konkrétně se věnuje organizaci výroby, řízení dodavatelů, nákupu energií, údržbě zařízení a administrativě ohledně dotací.

Organizační struktura odpovídá rodinnému charakteru podniku a je relativně jednoduchá. Na vrcholu stojí tři jednatele, kteří mají na starosti klíčové oblasti řízení, což jsou jednotlivá oddělení zaměřená na výrobu, administrativu a marketing. Organizační struktura je plochá a výhodou tohoto rozdělení funkcí je, že každý z jednatelů má na starost konkrétní oblast řízení a může se jí plně věnovat, což přispívá k efektivitě a odbornosti v daném oddělení. V určitých chvílích to však může být problém v případě nemoci nebo nepřítomnosti jednatele, který má danou oblast na starosti, z hlediska obtížnosti zajištění plnohodnotného zastoupení.

Klíčové oblasti, na které se zaměřují jednotliví jednatele (lze vidět na obrázku č.7):

- **Marketing** – Presentace a budování značky, správa sociálních sítí a webu, komunikace a udržování vztahů se zákazníky.
- **Administrativa** – Správa smluv, komunikace s úřady, vyřizování reklamací apod.

- **Výroba** – Proces sušení a zpracování přírodních pamlsků pro psy (výroba probíhá ručně, což je jedním z hlavních specifik podniku, a pod stálým veterinárním dohledem).



Obrázek 7: Organizační struktura podniku Mapes

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku Mapes)

Stabilní a zkušená pracovní síla jsou pro podnik Mapes základem. Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti dlouhodobě a jsou dostatečně kvalifikovaní, což svědčí o pozitivním pracovním prostředí, stabilních podmínkách, dobrých vztazích na pracovišti a přispívá tak k vysoké kvalitě produkce a efektivnímu fungování. Díky tomu také dochází k přenosu know-how mezi zaměstnanci a jsou tak zachovány osvědčené postupy. Pro dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost je tento faktor klíčový.

7.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Celkovou a detailněji popsanou strategickou analýzu pro rodinný podnik Mapes lze nalézt v kapitole 7.2. Tato kapitola obsahuje analýzy, které jsou pro podnik stěžejní, konkrétně SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a analýzu konkurence.

SWOT analýza

Silné stránky – Podnik se opírá o rodinnou tradici, která mu zajišťuje stabilitu a dlouholeté zkušenosti v odvětví výroby přírodních krmiv pro psy. Během let si byl díky tomu vybudoval pevné základy a získal důvěru spotřebitelů, kteří oceňují kvalitu a spolehlivost. Právě kvalita

a důvěryhodnost jsou pro Mapes zásadní. Podnik si zakládá na pečlivém výběru surovin, které jsou důsledně kontrolovány během celého výrobního procesu, což zaručuje vysoký standard výsledných výrobků a posiluje důvěru zákazníků. Další konkurenční výhodou společnosti je její postavení na trhu. V rámci České republiky se totiž jedná o jediný takto velký podnik, který se specializuje výhradně na přírodní doplňky stravy pro psy. Flexibilita spojená s menší velikostí podniku je v určitém ohledu také silnou stránkou. Díky tomu je Mapes schopný rychle reagovat na měnící se trh, přizpůsobovat mu aktuální nabídku a udržovat individuální přístup, což je jedním z klíčových faktorů pro rodinnou firmu, která si zakládá na plnění specifických potřeb zákazníků.

Slabé stránky – Ruční zpracování výrobků je jednou z hlavních slabých stránek podniku. Zároveň pro některé zákazníky to může být pozitivní motivací pro koupi, jelikož lépe umožňuje zachování vysoké kvality. Z hlediska celkové efektivity výroby je to však faktor, který vede ke zvýšení nákladů a pomalé produkci. Další slabou stránkou je velká závislost na elektrické energii. I přes ruční zpracovávání výrobků, podnik k provozu potřebuje značné množství elektřiny, a jakékoliv výkyvy v cenách energií mohou ovlivnit podnikové náklady. Tato závislost ohrožuje finanční stabilitu podniku a může mít za následek zvyšování cen výrobků. Podnik Mapes rovněž postrádá marketingovou strategii, což omezuje růst podniku a možnosti expanze na nové trhy. Chybějící marketingový plán může vést ke ztrátě nových zákazníků a nižší viditelnosti značky mezi konkurenčními firmami. Stejně tak podnik postrádá i podnikatelský plán. Absence formálně stanovené strategie může brzdit další rozvoj a dlouhodobou udržitelnost společnosti. Zároveň se zvyšuje riziko neefektivního rozhodování a obtížné přizpůsobování se změnám v odvětví a na trhu.

Příležitosti – Pro podpoření rozvoje a růstu má podnik řadu příležitostí. Jednou z nich je stále rostoucí zájem ze strany spotřebitelů o přírodní krmivo pro domácí mazlíčky. V posledních letech jsou kvalitní a zdravá krmiva trendem, což rozšiřuje spektrum zákaznických segmentů a zvyšuje potenciál k oslovení nových potenciálních zákazníků. Příležitostí pro podnik je také možné rozšíření produktového portfolia. Jelikož se podnik zaměřuje pouze na pamlsky pro psy, mohl by nabídku obohatit o doplňky stravy i pro jiná zvířata. To by mohlo přivést nové zákazníky a snížit tak závislost na jediném segmentu. Lepší využití online marketingu a e-commerce je další významnou příležitostí pro podnik. Digitální kanály jako jsou sociální sítě a web umožňují efektivněji oslovovat zákazníky a budovat značku. S tím souvisí i vytvoření marketingového plánu, který podnik postrádá, jak již byl zmíněno výše. Příležitostí, kterou podnik zatím nemá zájem využít, je expanze na

další zahraniční trhy. V současnosti podnik vyváží hlavně do Německa a dalších zemí Evropské unie. Rozšíření na další zahraniční trhy má potenciál přinést vyšší zisky a lepší pozici z hlediska konkurenceschopnosti.

Hrozby – Jako každý podnik, tak i Mapes čelí řadě hrozeb. Jednou z nejvýznamnějších je rostoucí konkurence velkých společností, kteří mají efektivnější výrobu a širší produktové portfolio. Tento tlak následně může vést k většímu boji o zákazníky. Dalším rizikem jsou výkyvy cen vstupů. Zdražení surovin a energií může negativně ovlivnit náklady podniku a tudíž i jeho ziskovost. Tyto výkyvy se mohou poté promítnout do cen výrobků, což může ovlivnit poptávku. Hrozbu pro společnost podnikající v oblasti výroby krmiv pro domácí mazlíčky mohou také ovlivnit legislativní změny v zemi a v případě podniku Mapes i v Evropské unii. Hrozící zpřísnění regulací v této oblasti by mohlo zvýšit administrativní a hlavně finanční zatížení. Změna zákaznických preferencí také představuje negativní faktor. Trendy v oblasti výživy mazlíčků se mohou měnit a pro podnik je nutné sledovat tento vývoj na trhu a případně včas reagovat na změny v zákaznických preferencích.

Tabulka 15: SWOT analýza podniku Mapes

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Rodinná tradice	Ruční zpracování produktů
Vysoká kvalita a důvěryhodnost	Velká závislost na elektrické energii
Jedinečné postavení na trhu	Absence marketingového plánu
Flexibilita menšího podniku	Absence podnikatelského plánu
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Zvýšený zájem o přírodní krmivo	Rostoucí konkurence velkých výrobců
Rozšíření produktového portfolio	Výkyvy cen vstupů
Využití online marketingu a e-commerce	Legislativní změny
Expanze na zahraniční trhy	Změna zákaznických preferencí

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku Mapes)

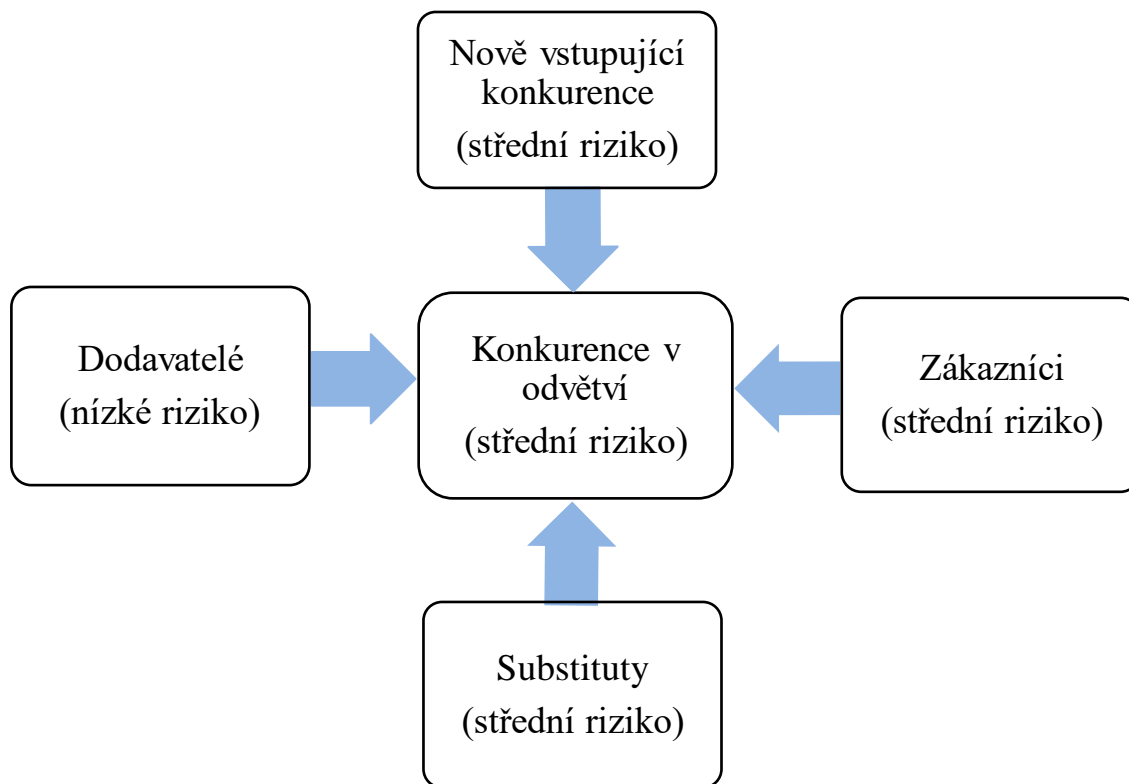
Podniku je doporučeno zaměřit se na strategii WO, která napomáhá odstraňovat slabé stránky využitím příležitostí. Tato strategie je považována za nejlepší z důvodu několika zásadních problémů, kterým podnik čelí, jako je absence podnikatelského a marketingového plánu nebo nedostatečná automatizace výroby.

Chybějící formálně sepsaný podnikatelský plán podnik omezuje v mnoha ohledech. Jedním z nich je například horší finanční řízení nebo slabší schopnost reagovat na změny na trhu. Naopak jasně definovaná dlouhodobá strategie umožňuje efektivnější řízení růstu a využívání příležitostí, jako je například expanze na další zahraniční trhy. Podnik postrádá

také jasně definovanou marketingovou strategií, což snižuje viditelnost značky a společnost tak přichází o potenciální zákazníky. Vytvořením marketingového plánu a investicemi do digitálního marketingu by spotřebitelé mohli být oslovováni efektivněji a bylo by zvýšeno povědomí o výrobcích. Podnik Mapes vyrábí své výrobky ručně, což zabezpečuje vysokou kvalitu, na které se jako rodinný podnik velmi zakládá. Lze tedy využít příležitosti, kterou je zvýšený zájem o přírodní a kvalitní krmivo pro domácí mazlíčky v posledních letech.

Porterova analýza pěti sil

V odvětví výroby pamlsků a krmiva pro domácí mazlíčky působí mnoho konkurentů, např. Brit, Yoggies, Purina, ale žádná z těchto značek se přímo nesespecializuje na 100% přírodní doplňky stravy pro psy jako podnik Mapes. To mu v určitém ohledu zajišťuje jedinečnou pozici na trhu a snižuje tak přímý konkurenční tlak. I přesto však mohou velké značky zařadit do nabídky podobné produkty, což může mít vliv na rozhodování zákazníků. Proto je riziko konkurence v odvětví středně silné. Střední riziko platí i pro hrozbu příchodu nových konkurentů. Trend přírodních krmiv neustále roste a lze tak očekávat příchod nových značek, které se mohou specializovat na menší segmenty. Tento trh je pro nové firmy ale náročný z důvodu regulací, vyšších nákladů na výrobu a suroviny. Vyjednávací síla dodavatelů je malá, jelikož podnik spolupracuje s několika stabilními dodavateli z České republiky a ze Slovenska. Díky tomu je zajištěna flexibilita a riziko je tedy nízké. Z hlediska zákazníků hrozí střední riziko, protože pro spotřebitele je na trhu dostupných mnoho alternativ. Pokud však zákazník hledá 100% přírodní doplňky stravy pro svého psa, Mapes je jednou z mála dostupných možností. Důležité je se zákazníky neustále komunikovat a budovat jejich loajalitu. Hrozba substitutů také odpovídá střednímu riziku. Za substituty výrobků podniku Mapes lze považovat běžná průmyslově vyráběná krmiva, veganské alternativy nebo i domácí výrobu krmiva. Mapes však cílí na úzký segment zákazníků, kteří hledají hlavně kvalitu a přírodní složení, což je pro něj hlavní konkurenční výhodou.



Obrázek 8: Porterova analýza pěti sil podniku Mapes

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku Mapes)

Analýza konkurence

V důsledku rostoucího počtu domácností s mazlíčky v České republice, roste stabilně i trh s krmivy a pamlsky pro domácí zvířata a zájem majitelů o kvalitní a zdravou výživu. Spotřebitelé čím dál více upřednostňují přírodní produkty bez umělých přísad a také se zaměřují na vyhledávání krmiva či doplňků stravy s konkrétními zdravotními benefity. Dalším důležitým faktorem je i udržitelnost výroby a balení. Konkurence v tomto odvětví je poměrně silná. Na trhu jsou jak menší lokální výrobci, tak velké značky jako Brit, Fitmin, Yoggies či nadnárodní společnosti typu Purina a Mars Petcare. Podnik Mapes je však jediná firma, která se v České republice zaměřuje výhradně na 100% přírodní doplňky stravy speciálně pro psy, což mu zabezpečuje jedinečné postavení. Vstup nové konkurence ovlivňují vysoké bariéry, kterými jsou přísné hygienické a veterinární požadavky, certifikace či vysoké náklady na výrobu.

7.4 Marketingový plán

Marketingový plán slouží ke stanovení strategie z hlediska efektivní propagace výrobků a oslovování potenciálních zákazníků. Dalším cílem je posílit značku na trhu, zvýšit obecné

povědomí o produktech a optimalizovat marketingové kanály. Stanovení marketingové strategie dále napomáhá zlepšit komunikaci s cílovou skupinou, zvýšit zapojení zákazníků a přizpůsobovat veškeré marketingové aktivity aktuálním trendům.

7.4.1 Marketingový mix (4P)

Produkt

Podnik Mapes se zaměřuje na výrobu 100% přírodních sušených doplňkových krmiv a pamlsků pro psy, které jsou vhodné pro všechny psí plemena všech věkových kategorií. Produktové portfolio se skládá ze sušených pamlsků, jakou jsou například hovězí chrupavky, uši, hrtany nebo achilovky. Dále zahrnuje kosti na kousání, které jsou dobré pro psí chrup, a mnoho dalšího. Mapes navíc nabízí také produkty, které se těžko na trhu shánějí, například sušené vemeno, rybí kůže nebo méně běžné části masa, čímž se odlišuje od konkurence. Všechny výrobky jsou dostupné v různých variantách masa a velikostech balení.

Cena

Cenová strategie podniku je dost srovnatelná s konkurencí, ale v některých případech nabízí produkty i za nižší ceny. Hlavním cílem podniku není uplatňovat prémiovou cenou strategii, ale spíše nabízet kvalitní výrobky za dostupné ceny. Pro příklad, cena hovězí kosti se pohybuje kolem 100 Kč v závislosti na přeprodeji výrobků Mapes. To je srovnatelná cena s produkty od jiných výrobců, jako jsou Yoggies nebo Carnilove, jejichž ceny jsou téměř identické. Produkty, které Mapes nabízí za nižší cenu než konkurence jsou například sušené dršťky nebo vepřové uši.

Distribuce

Podnik spolupracuje s více než 300 partnerskými prodejny, které prodávají jeho výrobky v kamenných obchodech, ale i prostřednictvím e-shopů. Díky tomu je zajištěna široká dostupnost daných produktů pro zákazníky po celé České republice. Přes oficiální stránky Mapes je možné nakoupit výrobky pouze na IČO, jelikož se jedná o velkoobchodní prodej. Je tak umožněno efektivnější zásobování maloobchodních prodejců a plynulá distribuce k cílovým spotřebitelům.

Propagace

V oblasti propagace Mapes využívá několik strategií, které zvyšují povědomí o značce a podporují prodej. Zejména formou online marketingu prostřednictvím jejich webových

stránek, kde jsou dostupné detailní informace o produktech. Web má průměrně 500 návštěvníků měsíčně, přičemž 58 % těchto návštěv se skládá z direktivního vyhledávání a 30 % z organického. Podíl organického vyhledávání není vysoký, ale stále to ukazuje na určitou úroveň viditelnosti značky. Mapes má také účty na sociálních sítích, a to konkrétně na Facebooku a Instagramu, které však příliš aktivně nevyužívá. Partnerské prodejny nabízí produkty jak v kamenných obchodech, tak prostřednictvím e-shopů, což napomáhá k propagaci.

7.4.2 Návrhy na zlepšení marketingové strategie

Na základě aktuálního marketingového mixu podniku byly zpracovány návrhy na zlepšení jejich marketingové komunikace. Webové stránky podniku jsou pravidelně navštěvovány určitým množstvím zákazníků, ale celková viditelnost značky by mohla být výrazně lepší. Proto je důležité zaměřit se na její posílení a zvýšení podílu organického vyhledávání, tedy SEO. To by podniku mohlo přinést vyšší návštěvnost webu bez dalších nákladů na reklamu.

V době sociálních sítí je důležité zaměřit se na jejich aktivní využívání, jelikož na nich uživatelé téměř všech věkových kategorií tráví mnoho času. Zvýšení frekvence příspěvků, komunikace se sledujícími nebo využití influencer marketingu, by mohlo pomoci k rozšíření zákaznického segmentu.

Dalším krokem by mohla být přímá interakce se zákazníky například na psích výstavách. Hlavním přínosem by bylo zvýšení povědomí o značce a získání nových zákazníků. Tyto akce přitahují nadšence pro domácí mazlíčky, kteří dbají na kvalitní péči a výživu a Mapes by tak mohl využít cílený marketing. Skrze nabídku produktů na takové akci, by bylo zákazníkům umožněno přímo vyzkoušet kvalitu výrobků a získat podrobné informace o sortimentu. Další výhodou by mohlo být posílení důvěryhodnosti značky a potenciální navázání partnerství s odborníky či influencery v dané oblasti.

7.5 Finanční plán

Z finanční analýzy, kterou lze nalézt v kapitole 6.3, vyplývá, že podnik není v ideální finanční situaci a čelí určitým problémům. K posouzení finanční stability bylo použit nástroj Altmanovo Z-skóre, který pomáhá určit, zda podniku hrozí bankrot na základě klíčových finančních ukazatelů. Při výpočtu tohoto ukazatele je zohledněna likvidita, ziskovost, úroveň zadlužení a finanční zajištění, což pomáhá lépe určit, zda podniku v budoucnu hrozí finanční problémy.

Vzorec pro Altmanovo Z-skóre:

$$Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,420X4 + 0,998X5$$

$$X1 = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}) / \text{Celková aktiva}$$

$$X2 = \text{Nerozdělený zisk} / \text{Celková aktiva}$$

$$X3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$$

$$X4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Cizí kapitál}$$

$$X5 = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$$

Na základě provedeného výpočtu z dostupných údajů činí Altmanovo Z-skóre za rok 2023 pro podnik Mapes 2,43. Tato hodnota řadí podnik do šedé zóny, což znamená, že sice není akutně ohrožen, ale jeho finanční zdraví není ideální. O tom vypovídá i ztráta, do které se podnik v roce 2023 dostal, a výkyvy téměř u všech finančních ukazatelů.

Mezi klíčová opatření, který by podnik mohl podniknout v rámci opětovného nalezení finančního zdraví, patří zlepšení pohledávek a závazků. Zejména aby byla zajištěna lepší likvidita a stabilní cash-flow. Dalším opatřením by mělo být efektivnější využívání kapitálových zdrojů a zvážení externího financování pro vyrovnání výkyvů například prostřednictvím provozních úvěrů. Také je důležité se zaměřit na snižování nákladů a zvyšování efektivity, čehož by mohlo být dosaženo pomocí investic do automatizace a digitalizace, čímž se sníží pracnost a naopak zvýší produktivita. Případně omezit hromadění zásob a nevyužité kapacity, což je ale ve velkoobchodním modelu složitější. V situaci, ve které se podnik nachází, je nutné přijmout několik strategických opatření, které povedou k jeho finanční stabilizaci.

7.6 Hodnocení klíčových rizik

Na základě provedených analýz lze u podniku Mapes identifikovat hned několik rizik, které mohou negativně ovlivnit jeho stabilitu a budoucí rozvoj. Jedním z nich je konkurence, která v daném odvětví působí. S tím úzce souvisí změny ve spotřebitelském chování a přechodu zákazníků právě ke konkurenci. Konkurenční boj poté může mít za následek snižování marží a ohrožení tak celkové ziskovosti podniku.

Kvůli specializaci na ruční výrobu je podnik vstaven také určitému riziku. Toto zpracování sice zaručuje vysokou kvalitu, ale podnik je závislý na kvalifikovaných pracovnících a

kapacita výroby je nižší než u konkurence, která využívá automatizované provozy. Do budoucna je nutné zvážit modernizaci výroby, pokud by podnik měl zájem o expanzi.

Podnik dále ohrožuje i finanční riziko. Provedená finanční analýza v posledních letech vykazuje značné výkyvy, což naznačuje, že podnik není finančně stabilní. V roce 2023 se podnik dokonce dostal do ztráty, jelikož je citlivý vůči externím faktorům, jako jsou rostoucí náklady na vstupy, inflace či změny v platební morálce odběratelů. V tomto ohledu je důležité stabilizovat finance skrze efektivnější řízení cash-flow.

Podnik funguje na principu velkoobchodního modelu, tudíž je závislý na klíčových odběratelích. Zde je riziko omezení objednávek či ukončení spolupráce, což by mohlo vést ke snížení tržeb a narušení tak finanční stability podniku.

Legislativní změny a regulace mohou mít na podnik také velký dopad. Konkrétně na jeho provozní náklady či administrativní zátěž. Proto je ze strany podniku nutné neustále sledovat vývoj právního prostředí a připravenost pružně a rychle reagovat na případné změny v tomto odvětví.

Rodinný podnik čelí specifickým výzvám a jednou z nich je generační obměna neboli nástupnictví. Vzhledem k tomu, že podnik zatím nemá stanovený nástupnický plán, mohlo by být předání podniku komplikované a přinést určité problémy. Pokud by nebylo jasné určeno, kdo a jak převezme vedení, mohlo by dojít k neshodám mezi rodinnými členy, které by mohly negativně ovlivnit fungování celého podniku.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na problematiku rodinného podnikání v České republice. Hlavním cílem bylo provést a zhodnotit strategickou a finanční analýzu vybraného rodinného podniku a následně navrhnout podnikatelské plány pro jeho další rozvoj.

V rámci práce byla objasněna specifika rodinného podnikání, jeho definice, řízení a správa, dále výhody a výzvy, které jsou s touto formou podnikání spojeny, a míra vlivu rodiny na řízení podniku. Představen byl model tří kruhů, který umožňuje lepší pochopení fungování tohoto typu podniků. Práce také obsahuje popis legislativního rámce, který zaštiťuje rodinné podnikání v České republice. Kapitola o historickém vývoji a současném stavu rodinných podniků v ČR měla za cíl ukázat, jak se během let vyvíjelo. V práci byla také provedena komparace rodinného podnikání s několika zahraničními zeměmi, což poskytlo širší perspektivu o jeho fungování v jiných ekonomikách a za jiných právních podmínek.

Praktická část byla věnována detailní analýze rodinného podniku Mapes, s.r.o., který se specializuje na výrobu 100% přírodních sušených doplňků stravy pro psy. Strategická analýza ukázala, že se jedná o stabilní podnik z hlediska rodiny s pevnou pozicí na trhu. Hlavní konkurenční výhodou je vysoká kvalita produktů, které jsou vyráběny ručně, ale čelí silné konkurenci, která disponuje automatizovanou a tudíž rychlejší výrobou.

Pro finanční analýzu byla použita data z let 2019-2023, která mi byla poskytnuta samotným vedením podniku. Tato analýza ukázala na potřebu efektivnějšího finančního řízení, jelikož ve sledovaném období podnik nebyl příliš finančně stabilní a využití ukazatele vykazovaly značné výkyvy. Hlavní příčinou byly globální ekonomické problémy spojené s pandemií, růstem cen energií a vysokou inflací. Tyto faktory měly za následek kolísání finančních ukazatelů a podíl na hospodářské ztrátě v roce 2023. V rámci podnikatelského plánu byl také využit nástroj Altmanovo Z-skóre, který poukázal na to, že podniku bude v budoucnu ohrožen, pokud opět nenajde finanční stabilitu.

Na základě výsledků provedených analýz byl zpracován podnikatelský plán, který má za cíl podpořit dlouhodobý rozvoj podniku. Mezi klíčová doporučení patří vypracování formálního podnikatelského a marketingového plánu, zefektivnění výroby, finančního řízení a rozšíření produktového portfolia. Implementace těchto opatření by mohla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti a k dlouhodobé stabilitě podniku. Celkově podnik Mapes disponuje silnými základy pro další růst, ale budoucí úspěch bude záviset na schopnosti adaptace na neustále měnící se tržní podmínky a efektivní využívání zdrojů.

Zjištěné poznatky a vypracovaná doporučení mohou být přínosné nejen pro rodinný podnik Mapes, s.r.o., ale i pro další firmy, které se snaží optimalizovat své strategie a udržet se na trhu v rychle se měnícím podnikatelském prostředí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AMSP ČR. (2025). AMSP ČR v čele peletonu rodinného podnikání. In: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. Praha, c2025, AMSP ČR [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.amspace.cz/aktuality-a-multimedia/amspace-cr-v-cele-peletonu-rodinneho-podnikani>

AMSP ČR. (2025). O AMSP ČR. In: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. Praha, c2025, AMSP ČR [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.amspace.cz/o-amspace-cr>

BOTERO, Isabel C. a kol. (2015). Family Business research in the European Context. In: ResearchGate [online]. c2024-2025 [cit. 2025-03-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/278026495_Family_Business_research_in_the_European_Context

BUSINESSINFO. (2024). Nejlepší české rodinné firmy byly oceněny v tradiční soutěži. In: BusinessINFO [online]. Praha, c1997-2025, BusinessINFO 8. 11. 2024 [cit. 2025-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nejlepsi-ceske-rodinne-firmy-sbiraly-vavriny-v-tradicni-soutezi/>

CADDEN, David a Sandra L. LUEDER, 2012. *Small Business Management in the 21st Century* [online]. Saylor Foundation [cit. 2025-03-06]. ISBN 9781453345566. Dostupné z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/small-business-management-in-the-21st-century>

ČERNÁ, Gabriela. (2024). Podnikatelské trendy v rodinných firmách pro rok 2024. In: Info - podnikání [online]. Praha, c2025, Info – podnikání [cit. 2025-02-22]. Dostupné z: <https://www.info-podnikani.cz/podnikatelske-trendy/podnikatelske-trendy-v-rodinnych-firmach-pro-rok-2024/>

ČSOB. (2024). 4 klíčové trendy ve světě podnikání v roce 2024. In: ČSOB – Průvodce podnikáním [online]. Praha, c2025, ČSOB – Průvodce podnikáním 25. 1. 2024 [cit. 2025-02-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/trendy-ve-svete-podnikani-2024/>

FBN. (b.r.). 6 silných stránek rodinných podniků. In: Family Business Network [online]. Praha, Family Business Network, b.r. [cit. 2025-02-08]. Dostupné z: <https://www.fbnczech.cz/blog/6-silnych-stranek-rodinnych-podniku>

- FORBES. (2024). Největší rodinné firmy 2024. In: Forbes [online]. Praha, c2025, Forbes 2024 [cit. 2025-02-21]. Dostupné z: <https://forbes.cz/lists/nejvetsi-rodinne-firmy-2024/>
- HAMBERGEROVÁ, Julie. (2022). 10 zlatých tipů pro nástupnictví v rodinných firmách. In: VŠE - Centrum pro rodinné firmy [online]. Praha c2000 - 2025, VŠE – centrum pro rodinné firmy, 17. 5. 2022 [cit. 2025-02-08]. Dostupné z: <https://rodinnefirmy.vse.cz/clanky/10-zlatych-tipu-pro-nastupnictvi-v-rodinnych-firmach/>
- HNILIČKA, Jiří. (2024). České rodinné firmy – historie a současnost. In: Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. Praha, c2025, VŠE [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: https://rodinnefirmy.vse.cz/press/ceske-rodinne-firmy-historie-a-soucasnost/?utm_source=chatgpt.com
- KMOŠEK, Petr. (2019). Krize rodinných firem. In: Petr Kmošek [online]. Praha, c2025, Petr Kmošek, 14. 6. 2019 [cit. 2025-02-08]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/krize-rodinnych-firem/>
- KMOŠEK, Petr. (b.r.). F-PEC – rozlišení rodinných podniků. In: Petr Kmošek [online]. Praha, c2025, Petr Kmošek [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/f-pec-rozliseni-rodinnych-podniku/>
- KORÁB, Vojtěch; HANZELKOVÁ, Alena a MIHALSKO, Marek. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Praxe podnikatele. Brno: Computer Press, c2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- LAß, Simone. (2020). Family businesses – their defining characteristics. In: BDI [online]. Berlin, c2025, BID 24. 4. 2020 [cit. 2025-01-02]. Dostupné z: <https://english.bdi.eu/article/news/family-businesses-their-defining-characteristics>
- MACHEK, Ondřej. (2017). *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MACHKOVÁ, Lenka. (2019) VŠE o... bohatství rodinných firem. In: Hospodářské noviny [online]. Praha c1996-2025, Hospodářské noviny, 7. 11. 2019 [cit. 2025-01-15]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66174380-vse-o-bohatstvi-rodinnych-firem>
- MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNÝCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. (2023). Rodinné podniky. In: Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny Slovenskej republiky [online]. Bratislava c2025 [cit. 2025-03-02]. Dostupné z:

<https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/socialna-ekonomika/rodinne-podniky.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. (2020). Změna definice rodinného podniku v České republice. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, c2020, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 23. 9. 2020 [cit. 2024-12-10]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. 2. vyd. Studijní texty., sv. 38. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-86429-87-8.

NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA. (2020). Zpravodaj č. 2/2020. In: *Národní rozvojová banka* [online]. Praha c2025, Národní rozvojová banka, 23. 9. 2020 [cit. 2024-12-05]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/?s=zpravodaj+2%2F2020>

NEWTON TODAY. (2023). Až 70 % firem nezvládne nástupnictví kvůli komunikaci. In: Newton Today [online]. Praha, Newton Today, 25. 4. 2023 [cit. 2025-02-08]. Dostupné z: <https://www.newton.today/blog/az-70-firem-nezvladne-nastupnictvi-kvuli-komunikaci>

NIEBLER, Angelika. (2015). Report on family businesses in Europe. In: European Parlament [online]. Praha c2025, European Parlament 30. 6. 2015 [cit. 2025-01-02]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html

ODEHNALOVÁ, Pavla. (2011). *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80--210-5603-9.

ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. Online. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.

PETRŮ, Naděžda. *Rodinné podnikání: fenomén, příležitost, budoucnost*. EUpress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2020. ISBN 978-80-7408-207-8.

SERVUS, Stanislav; ELISCHER, David a HORÁČEK, Tomáš. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-643-4.

VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY V PAŘÍŽI. (b.r.). Právní formy podnikání ve Francii. In: Velvyslanectví České republiky v Paříži [online]. Paříž c2025 [cit. 2025-03-03]. Dostupné z:

https://mzv.gov.cz/paris/cz/obchod_a_ekonomika/obchod_a_podnikani_ve_francii/nova_pravni_forma_podnikani_ve_francii/index.html

WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS. (2018). Familienunternehmen in Österreich. wkoanalyse. Familienunternehmen in Österreich. wkoanalyse. [online]. Wien, c2022 [cit. 2025-03-02]. Dostupné z: http://newsletter.wko.at/Media/4dfb29b2-6443-4f57-aa55b51ca878a0cd/2018_15_familienunternehmen.pdf.

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi* [online]. c2010-2025 [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/zneni-20250101>

Zákon č.89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. c2010-2025 [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č.90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi* [online]. c2010-2025 [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>