



# Podnikatelský plán rozvoje vybrané firmy ve venkovském prostoru

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Marie Neumannová**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Neumannová**  
Osobní číslo: **E13000237**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Podnikatelský plán rozvoje vybrané firmy  
ve venkovském prostoru**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Shromáždění a zpracování literárních podkladů zabývajících se daným tématem a jeho problematikou.
2. Vypracování metodického postupu, stanovení nástrojů potřebných k provedení zkoumání.
3. Strategická analýza vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí vybrané firmy.
4. Stanovení současné pozice vybrané firmy v odvětví, zhodnocení konkurenceschopnosti dané firmy, porovnání přínosu jednotlivých provozů firmy.
5. Shrnutí a vyhodnocení poznatků, návrh úpravy podnikatelského plánu vybraného podniku.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**  
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

**CHERNATONY, Leslie.** From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2006. ISBN 978-0-7506-6749-4.

**EVANS, Vaughan.** Writing a business plan. How to win backing to start up or grow your business. London: Financial Times Publishing, 2011. ISBN 978-0-273-75798-6.

**RYDVALOVÁ, Petra a Vlastimil HOTAŘ.** Podnikání ve sklářství. Inovace jako cesta z krize s příklady ze severních Čech. Liberec: VÚTS, 2012. ISBN 978-80-87184-28-8.

**MAGRETTA, Joan.** Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

**MATĚJOVSKÁ, Petra.** Zkoumání faktorů inovační schopnosti malých a středních podniků. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-916-5.

Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant diplomové práce: **Petr Novosad**  
General manager, odd. marketingu firmy SKLÁRNA  
A MINIPIVOVAR NOVOSAD & SYN HARRACHOV  
S.R.O.  
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj podnikatelských aktivit firmy působící ve venkovském prostoru. Podnikání ve venkovských oblastech představuje pro podnikatele množství komplikací oproti podnikání ve městech. Naproti tomu venkovské oblasti poskytují mnohé příležitosti, které mohou být využity k získání konkurenční výhody. Předmětem zkoumání je podnik střední velikosti se sídlem v pohraniční oblasti Libereckého kraje, v Harrachově. V rámci stanovení současného stavu a pozice je společnost detailně popsána, vyzdviženy jsou klíčové faktory jejího úspěchu. Následně je společnost rozebrána v podrobné analýze dle stanovených teoretických nástrojů a technik. Cílem práce je vytvoření návrhu rozvoje a rozšíření podnikatelských aktivit společnosti na základě výsledků provedených analýz.

### **Klíčová slova:**

Faktor, konkurenční výhoda, podnikatelská aktivita, rozvoj, venkovský prostor.

## **Annotation**

### **The business plan for the development of selected firm in rural areas**

The thesis focuses on the development of business activities of a company operating in rural area. To compare with the businesses in cities, entrepreneurship in rural areas brings many complications. On the other hand rural areas provide many opportunities that can be exploited to gain competitive advantage. The subject of investigation is a medium-sized company located in borderlands of Liberec region, in Harrachov. Within the determination of the company's current situation and position detailed description is provided, key factors of its success are highlighted. Afterwards the company is thoroughly analysed according to established theoretical tools and techniques. The aim of the thesis is to create a proposal for the development and expansion of its business activities based on the results of the analyzes.

### **Keywords:**

Factor, competitive advantage, business activity, development, rural area.

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat vedoucí mojí diplomové práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné připomínky a veškerý čas, který mi věnovala během psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Petru Novosadovi a JUDr. Františku Novosadovi za poskytnutí veškerých informací potřebných pro tuto práci. V neposlední radě patří poděkování celé mojí rodině a přátelům za podporu a trpělivost během celého mého studia.

## Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod.....	15
1 Teoretický základ zabývající se řešenou problematikou.....	17
1.1 Definice a vymezení základních pojmů z oblasti podnikání .....	17
1.1.1 Podnik.....	17
1.1.2 Podnikání.....	18
1.1.3 Podnikatel.....	19
1.1.4 Podnikatelský plán.....	20
1.1.5 Podnikatelská strategie .....	21
1.2 Rozvoj, inovace a konkurenceschopnost .....	24
1.2.1 Růst a rozvoj podniku.....	24
1.2.2 Inovace.....	25
1.2.3 Konkurenceschopnost.....	27
1.2.4 Branding .....	29
1.3 Venkovský prostor – definice, hlediska, typologie, podnikání na venkově .....	30
1.3.1 Vymezení venkovského prostoru .....	30
1.3.2 Podnikání na venkově.....	31
2 Metodický postup.....	34
3 SKLÁRNA A MINIPIVOVAR NOVOSAD & SYN HARRACHOV s.r.o. ....	36
3.1 Představení společnosti.....	36
3.1.1 Historie podniku .....	37
3.1.2 Podnikatelský plán.....	38
3.1.3 Oprávnění k podnikatelské činnosti .....	39
3.1.4 Právní forma podnikání .....	41
3.1.5 Organizační struktura .....	42
3.1.6 Cíl, vize, filozofie podniku.....	43
3.2 Popis jednotlivých provozů .....	44



3.2.1	Sklárna .....	44
3.2.2	Muzeum .....	45
3.2.3	Pivovar s restaurací.....	46
3.2.4	Lázně .....	47
3.2.5	Hotel .....	48
3.3	Provozní aspekty společnosti.....	48
3.3.1	Umístění podniku .....	48
3.3.2	Majetek a vybavení provozů.....	49
3.3.3	Zaměstnanci a dodavatelé.....	51
3.3.4	Zhodnocení celkového hospodaření podniku .....	53
3.4	Uvedení klíčových faktorů úspěchu .....	54
3.5	Realizované inovace v podniku .....	57
4	Analýza podniku .....	61
4.1	PESTEL analýza .....	61
4.2	Analýza 5F .....	63
4.3	Cílová skupina zákazníků .....	66
4.3.1	Cílová skupina zákazníků jednotlivých provozů.....	66
4.3.2	Sklárna .....	67
4.3.3	Pivovar.....	68
4.4	Finanční analýza - vybrané ukazatele finanční analýzy .....	69
4.5	SWOT analýza a Konfrontační matice .....	72
4.6	Souhrnné vyhodnocení analýz .....	77
5	Návrh rozvoje podnikatelských aktivit .....	78
5.1	Návrh .....	78
5.2	Vize a cíl .....	79
5.3	Analýza 5F .....	80
5.4	Marketingová strategie .....	81
5.4.1	Logo a název společnosti.....	82
5.4.2	Marketingový mix .....	83
5.5	Popis navrhovaného „produktu“ .....	86
	Závěr.....	88
	Seznam použité literatury .....	91

Seznam příloh.....	96
Příloha A Živnostenské oprávnění.....	97
Příloha B Struktura podnikatelského plánu .....	98
Příloha C Venkovský prostor.....	100
Příloha C1 Venkovské sídlo a venkovský prostor.....	100
Příloha C2 Vymezení venkovského prostoru v podmínkách ČR.....	106
Příloha C3 Typologie venkovského prostoru .....	108
Příloha C4 Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020.....	112
Příloha D Vymezení malých a středních podniků .....	114
Příloha E Postup výroby piva, ocenění, slavnosti .....	116
Příloha F Sklářský rod Riedelů .....	121
Příloha G Fotografie a obrázky z podniku .....	128

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Proces strategického řízení.....	23
Obr. 2: Pět sil Konkurenčního modelu .....	28
Obr. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 - 2014 .....	52
Obr. 4: Logo společnosti .....	82

## Seznam tabulek

Tab. 1: Kategorizace nástrojů k vymezení venkova.....	30
Tab. 2: Překážky a omezení rozvoje podnikání na venkově .....	32
Tab. 3: Rozdílnost podnikání na venkově oproti podnikání ve městě.....	32
Tab. 4: Ceník exkurzí platný od 1. 5. 2013 .....	45
Tab. 5: Souhrnný seznam dlouhodobého hmotného majetku k datu 31. 12. 2014.....	50
Tab. 6: Tržby za prodej, vývoz a dovoz užitkového skla v ČR.....	67
Tab. 7: Významné ukazatele trhu pivovarské produkce v roce 2013 a 2014 v ČR.....	68
Tab. 8: Výsledky poměrových ukazatelů .....	71
Tab. 9: Konfrontační matice .....	75
Tab. 10: Ceník platný od 1. 7. 2015.....	84
Tab. 11: Základní složky potřebné k sestavení balíčku.....	87

## Seznam zkratek

4C	Soubor čtyř nástrojů marketingového mixu z pohledu zákazníka: Customer value, Cost to the customer, Convenience, Communication
4P	Soubor čtyř nástrojů marketingového mixu z pohledu prodávajícího: Product, Price, Place, Promotion
5F	Five forces (Pět sil); technika zkoumající konkurenční prostředí subjektu
ASKP ČR	Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR
ČSM	Českomoravský svaz minipivovarů
ČSPS	Český svaz pivovarů a sladoven
ČSÚ	Český statistický úřad
DO	Doba obratu
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
MSP	Malé a střední podniky
MZ	Ministerstvo zemědělství
NOZ	Nový občanský zákoník
NUTS	Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques (Nomenklatura územních statistických jednotek)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
ORP	Obce s rozšířenou působností
PESTEL	Akronym ze slov: Political, Economical, Social, Technological, Ecological, Legal; metoda používaná při analýze vnějšího prostředí subjektu
PO	Právnícká osoba
PR	Public relations (Vztahy s veřejností)
PRV ČR	Program rozvoje venkova ČR
ROA	Return of Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return of Equity (Rentability vlastního kapitálu)

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SLČR	Svaz lyžařů ČR
SMART	Akronym ze slov: Stimulating, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed; metoda využívaná při stanovení cílů
STA	Sklářský tavící agregát
SWOT	Akronym ze slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; technik hodnotících současný stav subjektu
VH	Výsledek hospodaření

# Úvod

Sledování trendů, zavádění inovací a neustálý rozvoj jsou podmiňujícími faktory každého úspěchu. Platí to i pro oblast podnikání. Inovace a rozvoj je klíčem k udržení a zvyšování konkurenceschopnosti každého subjektu. V současném dynamicky se rozvíjejícím konkurenčním prostředí se jedná o nezbytnou podmínku přežití každého podniku usilujícího o maximalizaci hodnoty.

Zahájení a provoz podnikatelských činností mají právní zakotvení v legislativě České republiky. Pro podnikatele jsou stanoveny definice, vymezení a určení podmínek, za kterých může být podnik provozován. Při tom je však nutné mít na paměti, že významný vliv na tyto aktivity má umístění podniku, zda se jedná o oblast městskou (příměstskou) či venkovskou. S umístěním podniku zásadně souvisí předmět podnikání daného subjektu. Je možné konstatovat, že podniky působící na venkově jsou vystaveny podmínkám obtížnějším. Venkovské oblasti jsou z hlediska pracovní nabídky a poptávky hodnoceny jako problematické. Všeobecně se venkov potýká s vysokou nezaměstnaností. Aktuálnost a závažnost této situace si vyžádala zvýšenou pozornost ze strany státu, došlo k vytvoření speciálního programu na podporu a rozvoj venkovských oblastí.

Nicméně pokud je provoz podniku na venkově správně „uchopen“, může se umístění stát zdrojem konkurenční výhody. Venkovské oblasti jsou velmi různorodé a je možno je rozčlenit na několik typů dle vykazovaných charakteristik. Pro podnikatele je stěžejní si tyto charakteristiky uvědomit a umět využít příležitostí, které mu daná oblast nabízí.

Hlavním cílem této diplomové práce je určení strategie rozvoje vybrané firmy působící ve venkovské oblasti a možného rozšíření jejích podnikatelských aktivit. Tento návrh je vytvořen na základě stanovení současné pozice a stavu firmy a provedení její důkladné analýzy. Součástí popisu firmy je určení klíčových faktorů jejího úspěchu. V rámci dílčích analýz jsou řešeny faktory externí i interní se zásadním vlivem na provozování podnikatelské činnosti dané firmy.

Diplomová práce je rozdělena do tří základních částí. První část (kapitola 1. a 2.) se zabývá teoretickými poznatky vztahujícími se k tématu. Literární rešerše předkládá definice a vymezení pojmů z oblasti podnikání a rozvoje a konkurenceschopnosti podniků. Dále se tato část věnuje specifikaci venkovského prostoru a odlišnostem podnikání na venkově

oproti městu. V rámci je stanoven metodický postup včetně nástrojů a technik potřebných k vypracování následujících částí.

Druhá část práce (kapitola 3. a 4.) je zaměřena na průzkum vybrané firmy Sklářny a minipivovaru Novosad & syn Harrachov s.r.o. V rámci této části je uveden detailní popis podniku, nejprve jakožto celku a následně jeho jednotlivých provozů. Důraz je kladen na nepřetržitý třísetletý provoz Harrachovské sklárny, který má zásadní vliv na celou filozofii podniku. Dále je podnik podroben odborné analýze s využitím nástrojů a technik, které byly stanoveny v metodickém postupu této práce. Z dílčích analýz vyplývá několik navzájem provázaných závěrů, které jsou na konci této části shrnuty.

Poslední část práce (kapitola 5. a závěr) představuje návrh úpravy a rozvoje podnikatelských aktivit společnosti. Tento návrh je založen na výsledcích provedených analýz a celkového průzkumu firmy. Závěr práce předkládá celkový souhrn uvedených poznatků, závěrečné zhodnocení a doporučení pro firmu.



# 1 Teoretický základ zabývající se řešenou problematikou

Podnikatelský plán představuje písemné vyjádření podnikatelské myšlenky a nápadu. Jeho sestavení není ze zákona povinné. Nicméně se jedná o strategický dokument, který napomáhá vzniku, rozvoji a budování úspěchu podniku. Na začátek je potřeba vymezit několik základních pojmů z oblasti podnikání, které souvisí s podnikatelským plánem a definovat, co ve své podstatě podnikatelský plán představuje a jakou by měl mít strukturu. Následně je potřeba se zaměřit na postup budování úspěšného podniku a stanovit, čím je podnik během svého vývoje ovlivňován. To znamená definovat, co ovlivňuje jeho rozvoj a konkurenceschopnost. A posledním tématem, kterým se tato teoretická část zabývá, je definice a vymezení specifického prostředí venkovského prostoru, ve kterém zvolený podnik působí.

## 1.1 Definice a vymezení základních pojmů z oblasti podnikání

Nejprve je nutné definovat a stanovit základní pojmy z oblasti podnikání, a to především na základně právních předpisů České republiky. Tématikou podnikání se ve svých publikacích zabývá řada autorů, a přestože je možno v různých publikacích nalézt různé formulace těchto základních pojmů, všechny vycházejí z platného právního základu a vyjadřují tutéž skutečnost.

### 1.1.1 Podnik

V minulosti byl pojem podnik podle české legislativy vymezen v obchodním zákoníku. Dle § 5 zákona č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku byl podnik definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná.*“

(business.center.cz, 2015). Uvedená definice byla v důsledku úpravy legislativy nahrazena definicí novou dle nového občanského zákoníku (dále také NOZ) účinného od 1. 1. 2014.

S nabytím účinnosti nového občanského zákoníku byl pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod (epravo.cz, 2012). Dle § 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku je obchodní závod definován jako: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (business.center.cz, 2015). Pod pojmem jmění chápeme majetek podniku, a to jak majetek hmotný (např. budovy) tak i majetek nehmotný (např. licence). Velkou roli při fungování podniku zastupuje lidský kapitál podnikatele i zaměstnanců (Synek et al., 2011).

Různí autoři předkládají i další označení a možné definice. Podnik může být v současnosti mimo jiné označován jako firma. Firma pak ve své podstatě představuje ekonomicko-právní subjekt, který je chápán jako jedna ze základních forem organizace ekonomiky současné doby. O podniku můžeme mluvit i jako o ekonomickém systému, který je charakterizován svojí otevřeností a dynamikou rozvoje (Mlčoch, 1996).

Dále může být termín podnik vykládán jako označení pro základní jednotku, ve které se realizuje produkce (výroba) nebo jsou poskytovány služby. Podle charakterů výroby, poskytování služeb a požadavků podnikatele je před samotným založením podniku zvolena jedna z právních forem podnikání dle stanoveného zákona (Synek et al., 2007).

Všechny tyto definice a možná označení ve své podstatě vystihují tutéž skutečnost. Podnik chápeme jako hospodářskou jednotku či subjekt sloužící k provozování podnikatelské činnosti, při čemž tyto činnosti představují výrobu produktů či poskytování služeb. Tato činnost je vykonávána za účelem různých cílů, z nichž primárním cílem každého podniku je maximalizace hodnoty.

### **1.1.2 Podnikání**

Stejně tak jako pojem podnik, i pojem podnikání můžeme definovat několika způsoby, které ve své podstatě vyjadřují totéž. V nejširším pojetí můžeme podnikání označit jako provozování podniku, při čemž musí být splněny dva základní výchozí předpoklady: existence volného kapitálu a volné práce (Mlčoch, 1996).

Podle definice uvedené v občanském zákoníku můžeme dále podnikání chápat jako výdělečnou činnost, která je provozována samostatně na vlastní účet a odpovědnost, při

čemž účelem provozování této činnosti (živnostenským nebo obdobným způsobem) je dosažení zisku. Vykonávání podnikatelské činnosti je charakteristické několika znaky, které ji odlišují od ostatních nepodnikatelských činností. Mezi tyto znaky patří soustavnost, účast podnikatele na této činnosti a tvorba zisku. Pro podnikání je právě dlouhodobé dosahování růstu zisku a rentability klíčem úspěchu (Synek et al., 2007).

Pro zahájení podnikání neboli podnikatelské činnosti může existovat mnoho důvodů. Mezi nejčastěji uváděné patří důvody: finanční (zisk bohatství), společenské (zisk prestiže), rodinné (zapatření rodiny), služba veřejnosti (tvorba pracovních příležitostí), naplnění osobních aspirací (nezávislost), možnost uspořádání času, příležitost (možnost realizace myšlenky/nápadu), „Dělat to, co mě baví.“ apod.

### **1.1.3 Podnikatel**

Definice podnikatele v podmínkách ČR byla v důsledku legislativní úpravy taktéž pozměněna. Podnikatel je dle § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku definován takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

(business.center.cz, 2015). Dále je v občanském zákoníku stanoveno, že za podnikatele je považována osoba zapsaná v obchodním rejstříku a vlastní k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění, které je stanoveno zákonem.

Podnikatel může vystupovat jako osoba fyzická (dále také FO) nebo právnická (dále také PO). Obě tyto formy mají odlišná specifika a řídí se jinými předpisy (Vesecký, 2013).

Nicméně nabytím účinnosti NOZ byla upravena a rozvedena i otázka rozhodování o právní formě podnikání. Před zahájením podnikání si podnikatel musí určit, zda je pro něj příhodnější založit právnickou osobu či nikoli.

#### **A. Formy podnikání bez založení PO:**

1. FO jako podnikatel (individuální podnikání)
2. Rodinný závod
3. Společnost či konsorcium bez právní subjektivity

B. Formy podnikání se založením PO (z pohledu soukromého práva):

1. Korporace
  - I. Obchodní korporace
  - II. Spolky
2. Fundace
3. Ústav

Při zakládání PO je pro podnikatele zřejmě nejatraktivnější formou obchodní korporace. V české legislativě je pro tuto formu podnikání zásadní zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Obchodní korporace jsou dle tohoto zákona rozlišeny na:

1. Obchodní společnosti (osobní společnosti, kapitálové společnosti, Evropské společnosti)
2. Družstva (družstva a malá družstva, bytová družstva, sociální družstva).

Společnost zkoumaná v této diplomové práci vystupuje jako PO, obchodní společnost, právní forma podnikání společnost s ručením omezeným (dále také s.r.o.). Podnikatelské činnosti této firmy jsou provozovány na základě živnostenských oprávnění. Rozčlenění živnostenských oprávnění dle legislativy je obsahem přílohy A.

#### **1.1.4 Podnikatelský plán**

K vykonávání podnikatelských aktivit je potřeba jasně určit podnikatelský záměr a sestavit jeho písemnou podobu resp. podnikatelský plán. Podnikatelský plán v podstatě můžeme definovat jako písemný dokument, který objektivně a reálně specifikuje podnikatelský záměr a zkoumá okolnosti, které jej ovlivňují. Na sestavení podnikatelského plánu můžeme nahlížet jako na vyjádření podnikatelských úmyslů. Vyjádření těchto úmyslů napomáhá k ujasnění možností podnikatele, specifikaci či změnám cílů a stanovení jednotlivých kroků, strategie a taktiky (Synek et al., 2006).

Podnikatelský plán se týká tří zájmových skupin. Tyto skupiny tvoří majitelé podniku, manažeři podniku a současní a potenciální investoři.

**Majitelé** podniku využívají podnikatelský plán pro účely dlouhodobého plánování a tvorby případných změn v činnosti podnikání. **Manažeři** mohou být označeni jako tvůrci podnikatelského plánu. Podílí se jednak na sestavování podnikatelského plánu, jednak na

kontrole podnikatelských činností a jednak na případných změnách, které jsou zapotřebí. Pro potřeby **investorů** slouží plán jako stěžejní dokument, který dokládá schopnost firmy splácet své závazky (Koráb et al., 2007).

Jak uvádí (Evans, 2011) ve své knize *Writing a business plan*, podnikatelský plán musí být jasný, stručný, výstižný a jednoduchý na porozumění. Zmíněná publikace v podstatě představuje průvodce pro sepsání tohoto dokumentu tak, aby získal podporu pro realizaci, ať už se jedná o založení podniku či rozvíjení podnikatelských aktivit. Veliký důraz je při tom kladen na dodržení souvislosti a přesvědčivosti. Tvorba probíhá ve třech fázích: příprava, sepsání a kontrola sestaveného dokumentu. Struktura podnikatelského plánu je obsahem přílohy B.

### **1.1.5 Podnikatelská strategie**

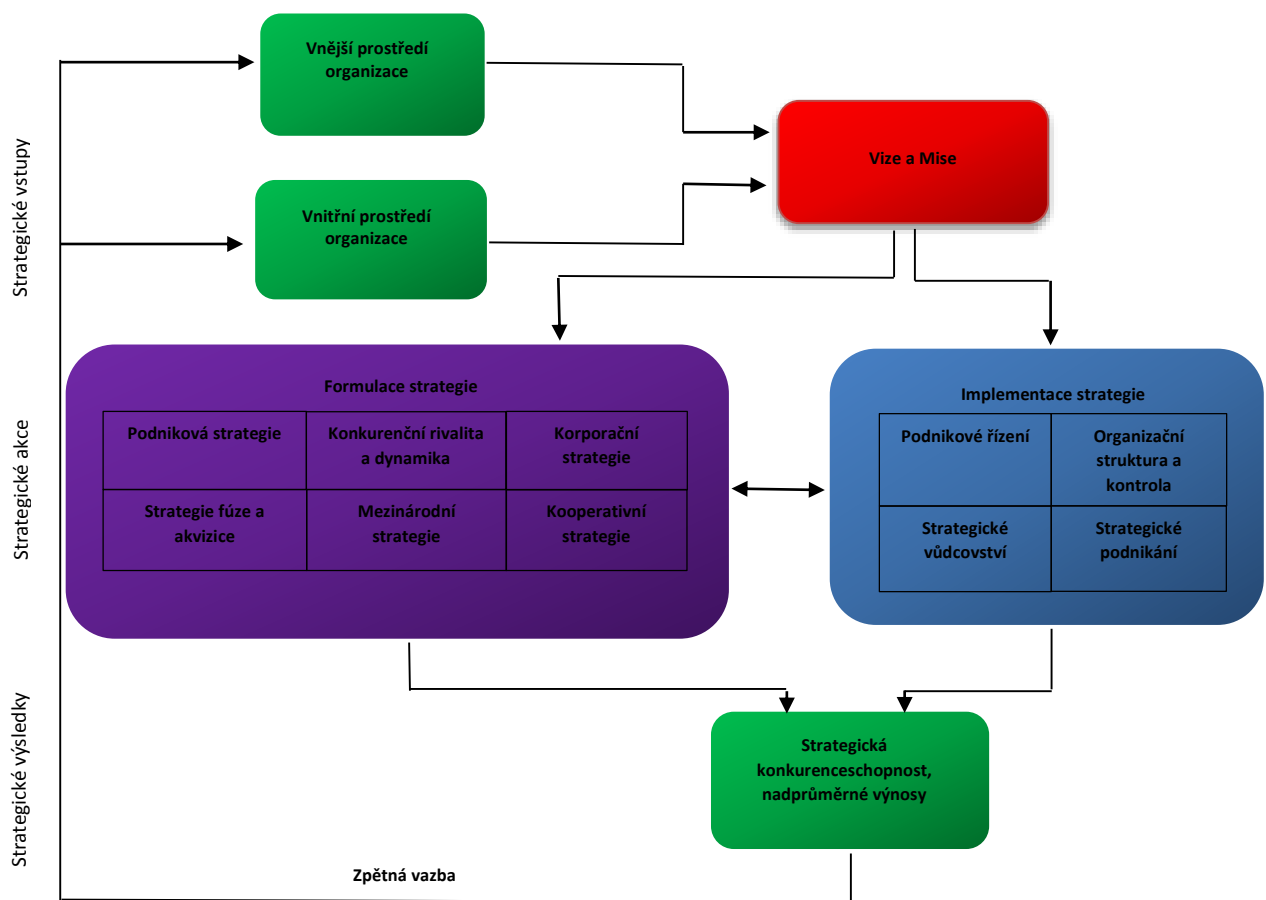
Pokud mluvíme o strategii jako takové, můžeme ji definovat jako integrovaný a koordinovaný soubor závazků a aktivit vytvořených k využití klíčových kompetencí k získání konkurenční výhody (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Strategie podniku může být definována i jako písemný dokument, který vytyčuje cíle podniku vycházející z předem stanovené vize, popis jednotlivých kroků a operací podniku a rozmístění k tomuto účelu potřebných zdrojů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Před tím, než dojde k samotné formulaci strategie je potřeba stanovit cíle podniku, kterých má být dosaženo. Při stanovení těchto cílů bývá často využita efektivní metoda zvaná SMART. V podstatě se jedná o pět znaků, které by měl vytyčený cíl vykazovat. Mezi tyto znaky patří:

1. Stimulating (stimulující) – podněcování k dosažení požadovaných výsledků.
2. Measurable (měřitelný) – schopnost ověřit a zhodnotit úspěšnou realizaci cíle.
3. Acceptable (odsouhlasený) – cíl musí být akceptován realizátory a zainteresovanými osobami.
4. Realistic (realistický) – dosažitelnost cíle.
5. Timed (definovaný v čase) – zakotvení cíle v určitém časovém horizontu (Keřkovský & Drdla, 2003).

Spolu s definováním cílů musí být formulována vize a poslání podniku, které jsou společně východiskem pro formulaci strategie. Proces formulace strategie pak zahrnuje analýzu podnikatelského prostředí, konkurence, vývojových trendů, rizik spojených s podnikatelskou činností, stav zdrojů atd. Správně formulovaná strategie napomáhá podniku koordinovat činnosti a úsilí k postoupení ze stavu současného (Kde se nacházíme?) do stavu budoucího (Kam se chceme dostat?) neboli žádoucího (Synek et al., 2006).

Proces strategického řízení podniku má několik částí, které jsou vzájemně uspořádány a propojeny. Základem je již zmíněné stanovení vize a poslání podniku. Formulaci těchto dvou základních aspektů by měla předcházet analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě vize a mise je formulována strategie, která je následně implementována do chodu podniku. Dochází k následnému hodnocení, zpětné vazbě a případným změnám a korekcím dané strategie. Tento postup (či koloběh) můžeme nalézt přehledně vyobrazený v knize *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, jejíž autoři se podrobně zabývají právě strategickým řízením podniku a analyzují jeho jednotlivé části. Toto schéma je vyobrazeno na obr. 1.



**Obr. 1: Proces strategického řízení**

Zdroj: Hitt, Ireland & Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 2011, upraveno

Jak již bylo uvedeno, hlavním úkolem každé úspěšné strategie je získání konkurenční výhody. Při čemž při volbě strategie rozlišujeme hned několik základních typů. Jedná se o následující typy:

1. Expanzivní strategie – vyšší potřeba investic a vyšší rizika s nimi spojená; vhodné na počátku životního cyklu podniku až do fáze zralosti podniku.
2. Útlumové strategie – omezení určité produkce, využití finančních prostředků v jiných činnostech podniku; vhodné během klesající fáze životního cyklu podniku.

3. Strategie stability – typická ve fázi zralosti podniku; v situaci, kdy není usilováno o velké změny ze strany stakeholderů podniku a okolí podniku je na relativně stabilní úrovni.
4. Kombinovaná strategie – v případě velkých podniků, využívání různých strategií pro různé jednotky podniku či využití různých strategií v různých obdobích (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Po implementaci zvolené strategie musí být průběžně kontrolováno, zda je strategie dodržována a správně prováděna. Strategie by měla být průběžně hodnocena a upravována dle současných potřeb daného podniku.

## **1.2 Rozvoj, inovace a konkurenceschopnost**

Pro současné podnikatelské prostředí je typický dynamický vývoj, konkurenční boj, globalizace apod. K udržení tržní pozice a zvyšování prosperity podniku je nutno sledovat tyto trendy a zohlednit jejich možné dopady. Důsledkem je nutnost neustálého rozvoje podnikatelských aktivit a zavádění inovací. Výběrem a implementací patřičných kroků lze zajistit udržení konkurenceschopnosti podniku.

### **1.2.1 Růst a rozvoj podniku**

Po založení podniku následuje dle životního cyklu podnikání jeho růstová fáze. Všeobecně platí, že klíčem k dosažení úspěchu je neustálá práce na sobě samém a s tím spojený nepřetržitý rozvoj a zdokonalování. Aby byl růst a rozvoj podniku úspěšný, musí být věnována pozornost všem faktorům, které mají na vývoj podnikání vliv.

K nejvýznamnějším faktorům, kterým musí být věnována pozornost, patří formulace a implementace strategie a schopnost podniku pružně reagovat na změny prostředí, které jej obklopuje. Pro rozvíjející se firmu je dále důležité pátrat po nových zákaznických segmentech a trzích, vyhledávání zdrojů, nakládání s kapitálem podniku, nakládání s lidskými zdroji, zlepšování organizace práce atd. V současné době hrají v podnikání podstatnou roli i podpůrné a dotační programy (businessinfo.cz, 2015).



## 1.2.2 Inovace

V současném dynamickém a rychle se měnícím konkurenčním prostředí je pro podnik klíčové umět pružně reagovat na dané změny. Jinak řečeno neustále provádět změny neboli inovace. Inovace může být definována jako komplexní proces skládající se z několika komponent. Mezi tyto komponenty patří vědeckotechnický pokrok, výzkum a vývoj, design, výroba, management procesů, marketing a obchodní model. Aby byla zavedená inovace úspěšná, musí být všechny tyto komponenty sladěny (Rydvalová et al., 2013).

Dle intenzity inovací rozlišujeme 2 základní typy:

1. Evoluční (inkrementální) inovace - postupné zdokonalování,
2. Revoluční (diskontinuální) inovace - radikální změna (Synek et al., 2011).

Inkrementální neboli přírůstkové inovace jsou ve firmách zaváděny častěji a hrají roli při zdokonalování produktů či procesů. Jedná se o postupné zlepšování, implementaci méně významných nápadů, které nevyžadují vysoké investice. Naproti tomu diskontinuální neboli radikální inovace jsou méně časté. Jedná se o aktivity s vysokou mírou nejistoty a vysokým rizikem finanční ztráty. Mají však nepopíratelně vyšší pravděpodobnost nárůstu tržeb a zisku (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

K evolučním a revolučním inovacím někteří autoři vyčleňují ještě třetí typ: přelomové inovace. Jedná se o nečekanou a překvapující změnu vytvářející cosi doposud nemožného. Inovace takového charakteru mají potenciál k přeměně stávajícího průmyslového odvětví či vytvoření nového (Matějovská, 2012).

Z věcného hlediska jsou inovace dle Českého statistického úřadu (dále také ČSÚ) v souladu s Oslo manuálem členěny do čtyř kategorií:

1. Produktové (výrobní) – nové či vylepšené výrobky a služby; cílem je náhrada zastaralých výrobků či služeb výrobky/službami dokonalejšími nebo zcela novými, důsledkem těchto inovací je rozšíření tržního podílu a expandování na trhy nové.
2. Procesní (technologické) – implementace nové či zdokonalené produkce a dodavatelských metod; cílem je snižování mzdových nákladů, energetické a

materiálové spotřeby, zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí atd., výsledkem je nárůst zisku a možnost volby nové marketingové strategie.

3. Marketingové – implementace nových marketingových metod.
4. Organizační – nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizace pracovního místa a externích vztahů (ČSÚ, 2015).

Z těchto čtyř kategorií jsou nejvýznamnější inovace produktové. Tyto inovace mohou pro podnik znamenat řadu výhod např. dosažení pozitivní image v očích zákazníků, zisk výhodné pozice na trhu, dočasné monopolní postavení a s ním spojené vyšší zisk apod. (Synek et al., 2007).

Vytváření a zavádění inovací je kontinuální proces postupující všechny fáze životního cyklu podniku. Ne všechny inovace jsou však úspěšné – efektivní. Při hodnocení efektivnosti inovace musí být zohledněny charakteristické znaky spojené s inovačními projekty. K těmto znakům patří:

- Nemateriální charakter až do okamžiku zhotovení prototypu – spojeno s jistou mírou rizika a nejistoty.
- Etapovitost inovací – zkoumání jednotlivých etap vytváření inovačního projektu z hlediska technologického a marketingového.
- Přiřaditelnost nákladů a efektů ke konkrétním inovačním projektům – nutnost jednoznačného věcného a časového vymezení.

Při samotném hodnocení efektivnosti inovací je pak posuzováno několik hledisek a to, zda zavedené inovace umožnily posun v poznání, zda došlo k rozpracování nové technologie, zda výrobky jsou úspěšné na trhu, zda došlo ke snížení výrobních nákladů apod. Zásadní je při tomto hodnocení zjistit, jaký je ekonomický přínos dané inovace, jaké úspory přinesly inovace technologické a zjistit poměr mezi těmito přínosy a vynaloženými náklady (Synek et al., 2007).

### 1.2.3 Konkurenceschopnost

Tvorba inovačních projektů je spojena s tvorbou konkurenční výhody podniku – tedy s jeho konkurenceschopností. Strategické konkurenceschopnosti je dosaženo za předpokladu, že firma úspěšně formuluje a implementuje strategii vytvářející hodnotu. Jedná se o takovou strategii, kterou konkurenti nejsou schopni duplikovat nebo imitovat, jinak řečeno tato strategie přináší podniku konkurenční výhodu (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

Současné konkurenční prostředí vykazuje několik významných charakteristik, které musejí být zohledněny při volbě strategie a taktiky. K těmto charakteristikám patří:

1. Hyper-konkurenční prostředí – konkurence se neustále vyvíjí a mění.
2. Vznik globálního hospodářství – volné přesouvání zboží, služeb, osob, nápadů a know-how po světě.
3. Rychlé technologické změny – rostoucí význam znalostí a zkušeností.

Při analýze konkurenčního prostředí bývá velmi často využit Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter's 5 Forces). Jedná se o jednu z nejuniverzálnějších a nejdůležitějších metod analýzy konkurence. Tento model je založen na zkoumání konkurenční intenzity jednotlivých konkurenčních sil. Mezi těchto pět sil se řadí:

1. Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of new entrants) – bariéry vstupu: úspory z rozsahu, diferenciací produktů, přístup k distribučním kanálům aj.,
2. Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining power of suppliers) – dodavatelé se mohou stát našimi konkurenty, pokud jimi poskytované zdroje/produkty nemají blízké substituty nebo jsou nezbytné pro náš výrobní proces, náklady na výměnu dodavatele jsou příliš vysoké apod.,
3. Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining power of buyers) – zákazníci se mohou stát našimi konkurenty, pokud mohou snadno volit mezi dodavateli/výrobci, reprezentují značnou část obrátu výrobce apod.,
4. Hrozba substitučních produktů (Threat of substitute products) – uvedení substitučních produktů na trh znamená hrozbu, pokud jejich cena je nižší, kvalita je srovnatelná či vyšší apod.,

5. Rivality mezi konkurujícími firmami/konkurenční prostředí (Rivalry among competing firms) – rivalita konkurenčního prostředí vzrůstá s počtem konkurentů na trhu a pokud trh je dobře zásobován, trh je vyzrálý, fixní náklady jsou vysoké apod.

Analýza těchto pěti sil spočívá v identifikaci současných a potenciálních konkurentů, zkoumání konkurenčních praktik a metod, poznání dodavatelů a odběratelů/zákazníků (zda a případně kteří se mohou stát našimi konkurenty) a identifikace substitučních produktů (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Soubor těchto pěti konkurenčních sil (The Five Forces of Competition Model) je znázorněn na obr. 2.



**Obr. 2: Pět sil Konkurenčního modelu**

Zdroj: Hitt, Ireland & Hoskisson, *Strategic management: Competitiveness and Globalization*, 2011, upraveno

Většina autorů se přiklání ke „klasickému“ vyobrazení souboru působení těchto sil do tvaru kříže. Použitý obrázek byl zvoleno právě kvůli odlišnému stylu znázornění. Autorka diplomové práce považuje toto zobrazení za univerzálnější a výstižnější. Každá z pěti sil může ohrozit podnik stejnou měrou a žádné z nich není přikládán vyšší význam bez řádného opodstatnění.

Smyslem této analýzy je vystižení situace a vztahů v odvětví, ve kterém daná firma působí. Analýza odhaluje, na kterou oblast podnikových činností je nutné se zaměřit a čemu věnovat pozornost při konkurenčním jednání. Napomáhá tak podniku k odlišení se od konkurence a dosažení jedinečnosti. Právě jedinečnost se významně podílí na utváření mimořádné hodnoty pro zákazníky. Cílem konkurenčního jednání není likvidace soupeřících firem, ale vytváření jedinečné hodnoty a postavení podniku v daném odvětví (Magretta, 2012).

#### **1.2.4 Branding**

K posilování konkurenceschopnosti podniku je využíváno mnoho nástrojů. Jedním z velmi využívaných a velmi efektivních je branding. Jedná se o jednu z marketingových praktik. Branding může být definován jako organizovaný soubor aktivit s cílem umístění značky v myslích zákazníků. Cílem je odlišení značky od konkurence, dosažení jedinečnosti. Značka (Brand) představuje dynamické rozhraní mezi akcemi organizace a interpretací zákazníků. Z praktického hlediska může být považována za soubor funkčních a emočních hodnot, který nese příslib jedinečné a vítané zkušenosti/ výsledku. Úspěch značky závisí na souladu hodnot definovaných manažery, efektivní implementaci těchto hodnot pracovníky a ocenění vytvořených hodnot ze strany zákazníků (Chernatony, 2006).

Teorie budování značky (brandingu) je formulována v rámci marketingové teorie.

V současnosti dochází v marketingové teorii k zásadním změnám, čímž je ovlivněn i branding. Dochází k přesunům centra pozornosti v několika oblastech:

1. od hmotných prostředků k nehmotným,
2. od „zmrazených“ hodnot k jejich spoluvytváření,
3. od transakce (pouhý obchod) k budování vztahů apod.

Jak již bylo uvedeno, značka představuje soubor funkčních a emočních hodnot. Dnešní manažeři mají za úkol zaměřit se především na hodnotu emoční. Základním požadavkem je, aby daný výrobek/služba uspokojil individuální potřeby spotřebitelům. Zákaznická rozhodnutí jsou založena na posouzení, jakým stylem výrobek/služba souvisí s jejich životním stylem a jak do něho zapadá. Jedná se o určité ztotožnění se se značkou,

vyjádření osobnosti. Cílem brandingu je získání a upevnění důvěry spotřebitelů a preferování dané značky (Chernatony, 2006).

### **1.3 Venkovský prostor – definice, hlediska, typologie, podnikání na venkově**

Pojem venkov či venkovský prostor vyvolává v mysli člověka určitou představu a obraz tohoto termínu. Zobecněně si lze venkov představit jako území zahrnující krajinu i venkovská sídla (Perlín, 1998). Tato představa samozřejmě vyvolává řadu asociací s ní spojených jako je například život na venkově, těsný kontakt s přírodou, klid a odpočinek od stresu a ruchu velkoměsta, životní prostor, regenerace zdraví a sil a další. Pro účely bližšího zkoumání je však potřeba termín venkovský prostor konkrétně definovat a na základě toho stanovit, které oblasti lze označit za venkovské a které za městské.

Konkrétní definice venkovského prostoru je v dnešní době poněkud složitější, jeho vymezení není zcela jednoznačné. Hlavní komplikace vymezení představují pozvolnější přechody mezi osídlením městským a vesnickým a vzájemné sociálně-ekonomické vztahy a vazby mezi nimi (Perlín, 1998).

#### **1.3.1 Vymezení venkovského prostoru**

Venkovský prostor (oblast) je území spojitě tvořené jednotlivými venkovskými sídly/obcemi a volnou krajinou. Je potřeba správně odlišovat pojmy venkovský prostor a venkovské sídlo (Perlín, 2013). Tyto pojmy je možné hodnotit z hledisek statických či subjektivních uvedených v tab. 1.

*Tab. 1: Kategorizace nástrojů k vymezení venkova*

	<b>Venkovská obec</b>	<b>Venkov, venkovský prostor</b>
Statistické	Počet obyvatel, správní struktura, označení obce	Hustota zalidnění, podíl ekonomických aktivit v priméru
Subjektivní	Individuální znaky, architektura, urbanismus, sociální vztahy	Krajina, krajinný ráz

Zdroj: Deník české zprávy. Vymezení venkovských obcí v Česku, 2009.

Pro jednoduché vymezení venkovského prostoru je nejčastěji používáno kritérium hustoty osídlení. Pro potřeby EU je za venkovské sídlo považováno takové, které vykazuje hustotu osídlení do 150 obyvv./ km<sup>2</sup>. Tato hodnota je vztahována k tzv. gridům (Perlín, 2009). V podmínkách ČR dochází při tomto vymezení ke zkreslení. Z toho důvodu je tato hodnota stanovena na 100 obyvv./ km<sup>2</sup> a vztahuje se k územním jednotkám správních obvodů úřadů obcí s rozšířenou působností (dále také ORP). Detailní popis, specifikace a zobrazení tohoto vymezení je obsahem příloh C1 a C2.

Sídlo vybrané firmy zkoumané v této diplomové práci se nachází v Libereckém kraji, okres Jablonec n. N., region Tanvaldsko. Z obrázků uvedených v přílohách jasně vyplývá, že Tanvaldsko se řadí mezi regiony významně venkovské.

Jednotlivé venkovské oblasti ČR vykazují řadu odlišností. Jak uvádí (Perlín et al., 2010), na území ČR je možné vymezit 8 základních typů venkova. K tomuto rozlišení jsou používána 4 kritéria vztahující se na správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem (dále také POÚ). Mezi tato kritéria se řadí: velikost, růst, lidský potenciál a bydlení. Detailní popis, charakteristiky a vyobrazení stanovených typů venkova jsou obsahem přílohy C3. Z obrázku uvedeného v příloze je patrné, že region Tanvaldsko se řadí mezi oblasti intenzivně rekreační. Tento poznatek může významně ovlivnit strategická rozhodování vybrané firmy.

### **1.3.2 Podnikání na venkově**

Při rozhodnutí o zahájení podnikatelské činnosti hraje velmi významnou roli umístění podniku – oblast městská či venkovská. Tyto dvě oblasti se od sebe zásadně liší hned z několika hledisek. Jedním z významných hledisek je odlišné zaměření podnikatelských činností (např. venkov – zemědělství, město – administrativa). Všeobecně při tom platí, že podnikání ve venkovském prostor je mnohem komplikovanější vzhledem ke ztíženým podmínkám, které zde panují. Mezi ty nejzásadnější patří nedostatek kapitálu, nižší kupní síla obyvatel, tlak obchodních řetězců, nedostatečná občanská i technická infrastruktura, ale především nedostatek kvalifikované pracovní síly. Otázka zaměstnanosti ve venkovském prostor v ČR je dlouhodobě velmi problematická. V důsledku nedostačující nabídky pracovních míst dochází k postupné migraci obyvatel do městských oblastí a tím ztráty pracovníků (Svoboda, 2008).

Ucelený pohled na tuto problematiku je vystižen v publikaci *Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově*, jejíž autor (Svoboda, 2008) se zaměřuje právě na zmíněná hlediska. Problém vysoké nezaměstnanosti na venkově je přikládán nízké diverzifikaci ekonomických činností a tudíž nedostatku pracovních příležitostí. Potenciálním řešením tohoto problému by mohlo být zakládání mikro-podniků na venkově.

Publikace předkládá výsledky zkoumání několika oblastí dané problematiky. Mezi klíčové otázky patří především „Překážky a omezení rozvoje podnikání na venkově“ a „Rozdílnost podnikání na venkově oproti podnikání ve městě“. Odpovědi na tyto dvě otázky jsou uvedeny a sestupně seřazeny dle významnosti (počtu odpovědí) v tab. 2 a tab. 3.

**Tab. 2: Překážky a omezení rozvoje podnikání na venkově**

1.	Příliš velké daně a odvody státu, příliš velká byrokracie spojená s podnikáním
2.	Nedostatek finančních prostředků na další rozvoj firmy
3.	Nedostatek kvalitních a perspektivních zaměstnanců
4.	Konkurence supermarketů a obchodních řetězců
5.	Nízké výkupní ceny zemědělských produktů
6.	Nízká kupní síla na venkově

Zdroj: Vlastní zpracování dle T. Svobody. *Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově*.

**Tab. 3: Rozdílnost podnikání na venkově oproti podnikání ve městě**

1.	Rozdílná kupní síla, ve městech pestřejší skladba zákazníků
2.	Horší dostupnost úřadů, stav infrastruktury a dopravní dostupnost
3.	Výraznější tlak supermarketů a obchodních řetězců
4.	Na venkově nedostatek základního kapitálu pro rozvoj podnikání
5.	Na venkově nedostatek kvalitních/kvalifikovaných zaměstnanců
6.	Jiné např. horší dostupnost internetu

Zdroj: Vlastní zpracování dle T. Svobody. *Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově*.



Z uvedených tab. 2 a 3 je jasně patrné, že podnikání na venkově s sebou přináší mnoho komplikací oproti podnikání ve městě. To je spojeno především s nižším počtem obyvatel venkovských oblastí a přílišným daňovým zatížením.

Touto problematikou se v ČR mimo jiné zabývá Ministerstvo zemědělství (dále také MZ). Na základě iniciativy MZ byl vytvořen Program rozvoje venkova ČR (dále také PRV ČR), který představuje strategický dokument zabývající se stanovením strategie, opatření a priorit při čerpání finančních prostředků EU určených pro rozvoj venkovských oblastí. V době psaní diplomové práce je platným dokumentem PRV ČR pro období 2014 – 2020 (MZ ČR, 2014). Podrobnější informace o PRV ČR jsou obsahem přílohy C4.

## 2 Metodický postup

Cílem diplomové práce je navržení strategie rozvoje vybraného podniku – rozšíření podnikatelských aktivit. Tento návrh je vytvořen na základě vyhodnocení celkové analýzy podniku.

V rámci analýzy je nejprve představena vybraná firma - Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o., a to včetně veškerých významných údajů. V rámci této části práce je uvedena historie podniku, podnikatelský plán v době zakládání současné společnosti, oprávnění k podnikatelské činnosti, právní forma podnikání, organizační struktura a cíle, vize a filozofie společnosti. Dále je uveden popis a specifikace jednotlivých provozů společnosti, provozní aspekty společnosti, zhodnocení celkového hospodaření podniku a uvedení klíčových faktorů úspěchu. V návaznosti na předchozí informace jsou uvedeny dílčí inovace realizované v podniku.

Následující část práce se zabývá celkovou analýzou podniku. K tomuto účelu je využito několik teoretických metod/analýz. Patří mezi ně:

- PESTEL, jedná se o analýzu vnějšího prostředí firmy. Analýza zahrnuje makroekonomické faktory obklopující firmu, které nelze ovlivnit. Základem této analýzy je analýza PEST, která byla rozvinuta o dva další faktory. Pro přesnější zkoumání je vhodnější analýza PESTEL.
- Analýza 5F (Porter's 5 Forces) se zabývá konkurenčním prostředím firmy. Jejím smyslem je včasné odhalení současné a potenciální konkurence a učinění kroků, které umožňují předejít možnému střetu.
- Analýza cílové skupiny zákazníků se zaměřením na určení cílových zákazníků pro jednotlivé provozy podniku.
- Finanční analýza je zaměřena na ekonomický a finanční stav firmy. K jejímu provedení jsou použity vybrané finanční ukazatele.
- SWOT analýza. V rámci ní je zhodnoceno prostředí vnější i vnitřní. Díky této analýze je vedení firmy schopno uvědomit si své postavení v dynamickém podnikatelském prostředí a učinit vhodná rozhodnutí dalšího vývoje. Vytvoření SWOT analýzy vychází ze závěrů analýz předcházejících.

- Konfrontační matice vychází z analýzy SWOT. Jedná se v podstatě o vyhodnocení SWOT analýzy, a to prostřednictvím číselné škály.

V závěru této části práce je uvedeno vyhodnocení současného stavu a pozice firmy. Na základě jednotlivých výsledků analýz je určen návrh rozvoje podniku.

Informace nezbytné k provedení všech stanovených analýz byly získány z několika zdrojů. Jedním z nejdůležitějších zdrojů informací byl konzultant diplomové práce působící ve vybraném podniku. Dále se jednalo především o informace z internetové databáze ARES - Administrativní registr ekonomických subjektů, a z dalších předešlých výzkumů.

Poslední část práce se zabývá návrhem strategie rozvoje vybraného podniku v návaznosti na provedené analýzy – rozšíření podnikatelských aktivit. V rámci této části je uvedena vize a cíl daného rozšíření, zhodnocení úspěšnosti dle analýzy 5F (Porter's 5 Forces) a návrh marketingové strategie. V závěru této části je pak uvedeno celkové zhodnocení navrhovaného rozšíření aktivit.

### **3 SKLÁRNA A MINIPIVOVAR NOVOSAD & SYN HARRACHOV s.r.o.**

Vybraná firma Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. je společností rodinnou a svými charakteristikami se řadí mezi malé a střední podniky. Mezi rodinné firmy se řadí vzhledem k faktu, že v managementu působí 2 členi jedné rodiny (majitel a syn). Vymezení malých a středních podniků je obsahem přílohy D. Ke vzniku společnosti došlo zapsáním do obchodního rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové (oddíl C, vložka 4557) a to k datu 15. 6. 1993. Činnost podniku byla následně zahájena 1. 7. 1993 (Palán, 2015).

Sídlo společnosti se nachází v Harrachově, který spadá mezi venkovské oblasti. Definice a vymezení venkovských oblastí je obsahem předcházející podkapitoly č. 1.3 a v přílohy C této práce. Hlavním předmětem činnosti podniku je tradiční ruční výroba luxusního nápojového skla a lustrů. Vedle této činnosti, která navazuje na 300 let tradice, došlo díky vizionářským úvahám vlastníků firmy a v důsledku vývoje světové ekonomiky k rozšíření podnikatelských aktivit o oblast cestovního ruchu (Rydvalová & Hotař, 2012). V současné době firma provozuje sklárnu (s možností provádění exkurzí), muzeum skla, minipivovar s restaurací, pivní lázně a hotel. Detailnější popis jednotlivých provozů je obsahem podkapitoly č. 3.2.

#### **3.1 Představení společnosti**

Tato podkapitola popisuje firmu jako celek a zabývá se jejími charakteristikami. Nejprve je představena historie firmy, včetně uvedení nejvýznamnějších dat a osobností, které se významně podílely na směru vývoje podniku. Právě historie a tradice je v současnosti základním kamenem činnosti dnešní firmy. Dále je obsahem podkapitoly podnikatelský plán v době zakládání společnosti – tedy roku 1993, uvedení všech oprávnění k podnikatelské činnosti, právní forma podnikání, organizační struktura podniku a představení hlavního a vedlejších cílů, vize a celkové filozofie podniku.

### 3.1.1 Historie podniku

Podnik Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. je v současné době nejstarší fungující sklárnou na území České republiky. Její historie sahá až k počátku 18. století. Vzhledem ke skutečnosti, že v tehdejších dobách se v hutích topilo dřevem, byly horské zalesněné oblasti ideálním místem pro vznik skláren. Nejstarší dochované záznamy Harrachovské sklárny jsou uvedeny v zemských kronikách Státního oblastního archivu v Zámrsku a pochází z roku 1712, nicméně dle uvedených záznamů došlo ke vzniku sklárny pravděpodobně ještě dříve. Prvním ředitelem a faktickým zakladatelem sklárny byl mistr Ellias Müller. Ten dostal povolení k založení od hraběcího rodu Harrachů, který v té době panoval v této oblasti a významně přispěl k rozvoji sklářského řemesla. Samotná sklárna byla brzy rozšířena o dílnu ryteckou, brusičskou a dílnu na malování (sklarnaharrachov.cz, 2015).

Díky dovednostem sklářských mistrů a celého personálu rostla proslulost této sklárny a koncem 18. století byly Harrachovské sklářské výrobky vyváženy téměř do celé Evropy. Roku 1829 se sklárna poprvé zúčastnila průmyslové výstavy v Praze, kde získala nejvyšší ocenění. V následujících letech a během celé druhé poloviny 19. století byly výrobky prezentovány na tzv. Světových výstavách a byly mnohokrát oceněny zlatou medailí. Významnou osobností té doby byl Jan Nepomuk František hrabě z Harrachů (1828 – 1909). Díky svým dovednostem v oblasti hospodářství, zdokonalování komunikací a podpoře rozvoje cestovního ruchu významně přispěl k zachování a dalšímu rozvoji sklárny (Rydvalová & Hotař, 2012). Za jeho působení měla sklárna síť obchodních zástupců prakticky po celém světě např. Oscar C. John v Londýně.

V první polovině 20. století v důsledku krize spojené s první světovou válkou došlo k útlumu výroby mnoha průmyslových odvětví, včetně sklářské výroby. Obnova a stabilizace výroby v Harrachovské sklárně po válce probíhala téměř 5 let, než se podniku podařilo opět dostat mezi elitu. V nadcházejících letech však sklárna pocítila dopad hospodářské krize a roku 1935 hrozilo její uzavření a likvidace. Po podepsání Mnichovské dohody (1938) byl provoz skutečně zastaven a několik měsíců poté byl opět obnoven pouze s jednou malou pecí. Díky schopnostem tehdejšího ředitele Rudolfa Endlera byla sklárna i nadále v provozu během trvání celé druhé světové války.

Roku 1945 byla prakticky celá sklárna zničena požárem. Za dobu existence této sklárny se jednalo již o několikátý požár, tento byl však pravděpodobně nejničivější. V té době bylo uvažováno o uzavření celého závodu, nicméně v důsledku tlaku dělníků byl podnik znovu vybudován. Sklárna následně přešla pod národní správu a v následujících letech byla pouze součástí různých sklářských podniků. Následovalo znárodnění sklárny, po němž došlo k mnohým změnám ve výrobě, celkovým inovacím a k zavedení originálních technik např. zatavení vzduchové spirály. Bohužel v důsledku tehdejších politických podmínek sklárna přišla prakticky o veškerý kontakt se zahraničím, radikálně se tak snížil počet zakázek a tím pádem upadla ve světě téměř v zapomnění.

Teprve roku 1993 došlo k odtržení sklárny od národního podniku a přejití do soukromého vlastnictví. Sklárna byla privatizována formou přímého prodeje na základě schváleného privatizačního projektu. Novým a zároveň současným majitelem sklárny se následně stal JUDr. František Novosad z Nového Boru. Díky nově získaným kontaktům v zahraničí, především v USA a Kanadě, se sklárna během pár let opět těšila vysoké popularitě. Roku 2000 bylo rozhodnuto rozšířit sklárnu o prvky cestovního ruchu (minipivovar, restaurace atd.). Toto rozhodnutí významně přispělo k překonání hospodářské krize vyvrcholené roku 2008 a k dalšímu pokračování činnosti celého podniku (sklarnaharrachov.cz, 2015).

### **3.1.2 Podnikatelský plán**

Jak již bylo uvedeno v podkapitole č. 1.1.4, zahájením podnikání přechází sestavení a předložení podnikatelského plánu se všemi náležitostmi. Tento požadavek je zakotven v současné platné legislativě. V době zakládání podniku tehdejší právní předpisy taktéž vyžadovaly sepsání podnikatelského záměru. Obsahově bylo vyžadováno prakticky totéž co dnes, dokument byl odlišný pouze v několika maličkostech.

Vybraná společnost vznikla roku 1993, tedy v době probíhající privatizace v ČR. Veškeré podklady a dokumenty byly shromažďovány a sestavovány již během předcházejícího roku, tedy 1992. Mimo jiné bylo nutno vypracovat i privatizační projekt, což byla obdoba dnešního podnikatelského plánu. Dle § 6 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby byl privatizační projekt definován takto: „*Privatizační projekt podniku je souhrn ekonomických, technických, majetkových, časových a dalších údajů, který obsahuje:*

- a) označení podniku a vymezení majetku určeného k privatizaci podle tohoto projektu (dále jen "privatizovaný majetek"),*
- b) údaje o tom, jakým způsobem stát privatizovaný majetek nabyt,*
- c) vymezení částí majetku nepoužitelných pro podnikatelské účely (např. nedobytné pohledávky, neupotřebitelné základní prostředky a zásoby),*
- d) ocenění privatizovaného majetku,*
- e) způsob převodu privatizovaného majetku včetně vypořádání nároků oprávněných osob,*
- f) při založení obchodní společnosti určení její právní formy,*
- g) při založení akciové společnosti způsob rozdělení akcií, jejich podíly, popřípadě druhy, jakož i údaje o tom, zda a v jakém rozsahu bude použito investičních kupónů,*
- h) při prodeji jeho způsob, stanovení ceny, platebních a dalších podmínek,*
- i) způsob převodu práv průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví projednaný s Úřadem průmyslového vlastnictví, pokud tato práva jsou majetkem podniku.“*  
(beck-online.cz, 2014)

Dokument mimo jiné musel dokazovat životaschopnost podniku, jeho profinancování, příslib banky, u které byl zřízen úvěr na jeho odkup atd. Takto vypracovaný dokument musel být předložen a schválen na tehdejší Ministerstvu pro správu národního majetku a jeho privatizaci. Tento dokument je dodnes archivován na Ministerstvu financí, přístup k němu je ovšem omezený.

### **3.1.3 Oprávnění k podnikatelské činnosti**

Vybraná firma v současnosti disponuje několika provozovny. Dle platné české právní legislativy bylo tedy potřeba před zahájením činnosti těchto provozů získat potřebná oprávnění. Společnost ke svému provozu nyní vlastní 5 živnostenských oprávnění, která byla udělena příslušným úřadem – Městský úřad Tanvald. Mezi tato živnostenská oprávnění patří:

1. Hostinská činnost – ohlašovací řemeslná
2. Pivovarnictví a sladovnictví – ohlašovací řemeslná
3. Masérské, rekondiční a regenerační služby – ohlašovací vázaná
4. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – ohlašovací volná
5. Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin – koncesovaná (rzp.cz, 2015)

Hostinská činnost a pivovarnictví a sladovnictví patří mezi živnosti ohlašovací řemeslné, tudíž kromě všeobecných podmínek musí provozovatel prokázat odbornou způsobilost vztahující se k danému předmětu podnikání. Seznam všech řemeslných činností je možné nalézt v příloze č. 1 živnostenského zákona. Odborná způsobilost se prokazuje jednak dokladem řádného ukončení nejvyššího dosaženého vzdělání v příslušném oboru a jednak získání všech profesních kvalifikací. U obou těchto činností bylo dále potřeba zřídit provozovnu a opatřit náležitá speciální zařízení nezbytná k provozu těchto činností.

K provozování pivovarnictví a sladovnictví bylo navíc vyžadováno předložení výučního listu v oboru sladovník - pivovarník a doložení praxe v oboru (mpo.cz, 2015). Vlastníkem těchto dokumentů je JUDr. František Novosad, který je zároveň odpovědným zástupcem tohoto předmětu podnikání. K udělení oprávnění k provozu pivovaru došlo 21. 11. 2001. Samotný pivovar je v provozu od roku 2002. Pro provoz hostinské činnosti byl ve společnosti ustanoven odpovědným zástupcem Radan Doubek, patřičné oprávnění bylo uděleno 1. 6. 2000 (rzp.cz, 2015).

Masérské, rekondiční a regenerační služby spadají pod živnosti ohlašovací vázané. Seznam všech vázaných živností včetně zvláštních podmínek vztahující se k jednotlivým činnostem je uveden v příloze č. 2 živnostenského zákona (mpo.cz, 2015). Odpovědným zástupcem k této činnosti je Hana Zuzánková, která vlastní potvrzení o odborné způsobilosti k tomuto předmětu podnikání. Živnostenské oprávnění v tomto případě tedy nevlastní společnost, ale přímo odpovědný zástupce tedy FO a bylo uděleno 3. 8. 2007 (rzp.cz, 2015).

Živnostenské oprávnění k předmětu podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona u zvoleného podniku zahrnuje hned několik oborů činnosti. Mezi tyto obory patří:

- Výroba a zpracování skla
- Velkoobchod a maloobchod



- Ubytovací služby
- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
- Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu (rzp.cz, 2015)

Jedná se o živnost volnou, tudíž při jejím ohlašování bylo potřeba splnit pouze všeobecné podmínky, odborná způsobilost se v tomto případě neprokazuje. Seznam všech volných živností je uveden v příloze č. 4 živnostenského zákona. Oprávnění k provozování této živnosti bylo uděleno 25. 6. 1993. Odpovědným zástupcem tohoto předmětu podnikání je JUDr. František Novosad.

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin jako jediný z předmětů podnikání provozovaných společnostmi patří mezi živnosti koncesované. Seznam všech koncesovaných živností včetně požadované odborné a jiné zvláštní způsobilosti a orgánu státní správy, který se vyjadřuje k žádosti o koncesi, je uveden v příloze č. 3 živnostenského zákona (mpo.cz, 2015). O tuto koncesi bylo nutno zažádat na základě novely zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (v rámci NOZ). Koncese byla společnosti udělena 11. 4. 2014 na základě prokázání praxe v oboru a předložení výučního listu sladovník – pivovarník, který vlastní JUDr. František Novosad.

### **3.1.4 Právní forma podnikání**

Společnost byla založena pod názvem Sklárna Novosad & syn Harrachov jako společnost s ručením omezeným roku 1993. Teprve od roku 2002 je společnost zapsána pod názvem Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. a to v důsledku zahájení provozu pivovaru v daném roce. Jediným vlastníkem společnosti v době jejího zakládání a zároveň jednatelem byl JUDr. František Novosad (rzp.cz, 2015).

Všeobecně je právní forma podnikání s.r.o. považována za nejjednodušší formu vzhledem k jednoduchosti, rychlosti a výši minimálního vkladu základního kapitálu. Ten byl (v minulosti i nyní) stanoven ve výši 100.000 Kč. Nicméně, i přes tyto „snadné“ podmínky neměl majitel společnosti JUDr. František Novosad v původním záměru založení PO.

Původním záměrem majitele bylo zahájení podnikání formou FO. V době zakládání podniku, resp. v době po revoluci, však vznikl požadavek tehdejšího Ministerstva privatizace, aby podnikatelé zakládali PO. K tomuto požadavku se přiklonily i bankovní instituty. Tento nárok vznikl v důsledku negativní zkušenosti s podnikateli vystupujícími jako FO v porevoluční době. Z tohoto důvodu bylo nutné před zahájením podnikání této společnosti založit PO, tedy společnost s ručením omezeným.

V době zakládání společnosti (tedy kolem roku 1993) probíhalo mnoho změn v legislativě, měnily se veškeré zákony, předpisy, normy atd. V porovnání s dnešní dobou panoval tehdy v těchto záležitostech chaos. Jak bylo zjištěno od vedení společnosti, budovy a dlouhodobý majetek byl zakoupen pod FO, účetnictví však již muselo být vedeno jako PO.

Právní forma podnikání této společnosti je dodnes s.r.o. a dle přání majitele bude i nadále zachována. Společnost je povinna řídit se platnou legislativou ČR. Současnými nejvýznamnějšími zákony pro provozování její činnosti jsou:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ).
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

### **3.1.5 Organizační struktura**

V době psaní diplomové práce (rok 2015), jak napovídá samotný název, má společnost 2 členy statutárního orgánu respektive 2 jednatele společnosti:

1. JUDr. František Novosad
2. Petr Novosad (od 7. 10. 2015)

Jednatel společnosti (případně 1. zástupce) má v kompetenci přímé řízení výrobního úseku firmy. Mezi osoby přímo odpovědné jednateři patří: huťmistr, technolog a vedoucí rafinačního provozu. Dále pak jednatel přímo řídí sekretariát s osobním oddělením, pomocná oddělení a údržbu, výtvarníka a administraci cestovního ruchu. Nejvyšším rozhodovacím orgánem společnosti je valná hromada.

Operativním řízením společnosti jsou pověřeni 2 zástupci:

1. Ing. Jana Horáčková – vedoucí obchodního úseku
2. Ing. Zdeněk Palán – ekonom společnosti (rzp.cz, 2015)

První zástupce má v kompetenci přímé řízení obchodního úseku firmy: referenti odbytu a zásobování, vedoucí skladu hotových výrobků, vedoucí firemní prodejny a recepce. Druhý zástupce má v kompetenci přímé řízení ekonomického úseku firmy: účtárna finanční, účtárna provozní, účtárna mzdová, fakturace, likvidace faktur a pokladna.

Úrovní nižšího řízení je pověřen vedoucí prodejen, který řídí provoz muzea a prodejny.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2014 byl 101 osob (rzp.cz, 2015).

### **3.1.6 Cíl, vize, filozofie podniku**

Všechny podnikatelské subjekty, ať už se jedná o fyzickou osobu či obchodní korporaci, mají identický cíl číslo jedna: vytváření hodnoty. Finanční zisk je hlavním důvodem zahájení podnikání. Stejně tak tomu je i v případě vybrané firmy.

Vedle hlavního cíle má pak firma stanoveno několik dalších cílů, kterých se snaží dosáhnout. Jedním z prioritních cílů je dlouhodobé zabezpečení existence podniku, především provozu sklárny. Majitel i všichni zaměstnanci sklárny jsou hrdí na historii tohoto podniku a zachování tradiční ruční výroby (viz podkapitola č. 3.1.1). Dalším z cílů je spokojenost zaměstnanců. Sklářské řemeslo je fyzicky velmi náročné, vyžaduje zručnost a finanční ohodnocení se dá označit jako průměrné. Proto je potřeba vyhledávat zaměstnance, kteří mají k tomuto řemeslu určitý vztah, a vytvořit jim co nejlepší pracovní podmínky. Neméně významné jsou pak cíle sledování trendů v technologiích i výrobcích, modernizace provozu při současném zachování tradiční výroby, zlepšování kvality nabízených služeb, zvyšování povědomí veřejnosti o podniku, udržení stávajících zákazníků/ odběratelů a získávání nových atd.

Hlavní podnikatelskou vizí této společnosti je dlouhodobé zachování tradiční ruční výroby skleněných výrobků. Vedení společnosti se nebrání rozvinutí a rozšíření výroby, musí však být zachována ruční výroba. Stejně tak i udržení společnosti v regionu. Sklářská výroba je zde v provozu již přes 300 let a dle přání majitele se ani v daleké budoucnosti nebude přesouvat jinam.

## 3.2 Popis jednotlivých provozů

V současné době (rok 2015) je v rámci vybrané společnosti činných 5 provozů. Patří mezi ně: sklárna, muzeum, pivovar s restaurací, lázně a hotel. Obsahem této podkapitoly je popis jednotlivých provozů a okolnosti jejich vzniku, vyzdvižení jejich silných stránek, způsob fungování, popis výrobního procesu/ poskytování služeb a zhodnocení podílu, kterým se účastní na úspěchu a zisku společnosti jakožto celku.

### 3.2.1 Sklárna

Nejstarším provozem v rámci společnosti je sklárna, která je orientována na výrobu, opravu a prodej nápojového skla a lustrů. V rámci tohoto provozu je v současnosti činná hutní hala s pecemi a historická brusírna skla. Vzhledem k tomu, že se jedná o ruční výrobu, každý kus výrobku je v podstatě originál. Firma se orientuje především na vývoz svých sklářských výrobků do zahraničí. To je dáno jednak konkurencí ostatních českých výrobců a jednak dovozem velmi levných (často nekvalitních) výrobků především z Asie (Palán, 2015). Vzhledem k současnému ekonomickému dění se sklárna musela potýkat až s odbytovou krizí a to v roce 2001, 2008 a 2014.

Výroba nápojového skla (nejběžnější produkt) má 4 fáze: zákres výrobku, výroba dřevěných forem, foukání sklenic na huti a prvotní opracování výrobku. Nejprve je tedy potřeba vytvořit technický náčrt včetně veškerých parametrů a „pilotní“ výrobek. Dle tohoto výrobku je vytvořena forma (nejčastěji z bukového dřeva), při jejíž výrobě jsou kladeny vysoké nároky na přesnost. Následuje foukání skla na huti. Dá se říct, že se jedná o týmovou práci tří sklářů. První sklář nabírá sklo z pece na píšťalu a vyfukuje tvar kalíšku do formy ponořené v kádi. Následuje druhý sklář, který vytvoří ke kalíšku tenký stonek resp. „nožičku“ sklenky. Poslední třetí sklář pak dotvoří základnu sklenice neboli dýnko. Následně odjíždí sklenice (stále ukotvená k píšťale) do chladicí pece. Na celý tento proces je zapotřebí 5 mužů a jednoho pomocníka. Poslední fází výroby je prvotní opracování. Nejprve je potřeba oddělit vychladlou sklenici od píšťaly, následuje zabroušení ostré hrany pod oddělení a přesunutí do myčky. Posledním krokem je zapálení horního okraje sklenice, čímž dochází k jeho zaoblení. Takto vytvořená sklenice prochází závěrečnou kontrolou kvality a následně již může být expedována (sklarnaharrachov.cz, 2015). V současné době v provozu sklárny pracuje 90 zaměstnanců. Sklářská produkce je zaměřena především na

obchod se zahraničím – export, nejvíce zakázek pochází z USA. Součástí areálu sklárny je i prodejna, kde mají návštěvníci možnost zakoupit hotové výrobky.

Sklárna je orientována především na výrobu, nicméně v rámci provozu jsou veřejnosti poskytovány prohlídky celého areálu. Návštěvníci sklárny si tak mohou objednat exkurzi s výkladem odborného průvodce (česky, německy a anglicky), který jim osvětlí celý výrobní proces. Zavedení exkurzí se v praxi velmi osvědčilo. Prohlídky provozu sklárny jsou pro turisty velmi atraktivní a pro podnik znamenají nezanedbatelný podíl na zisku. Exkurzi je možné zajednat každý den od pondělí do neděle a to od 8:00 do 15:00. Celá prohlídka trvá přibližně hodinu a zakoupená vstupenka zahrnuje i kupón na nápoj zdarma v přílehlé restauraci. Ceník je uveden v tab. 4 (včetně vstupného pouze do přílehlého muzea skla).

**Tab. 4: Ceník exkurzí platný od 1. 5. 2013**

	Vstupné s cizojazyčným výkladem		Základní vstupné s českým výkladem	
	Dospělí	Invalidé a děti 7 – 17 let	Dospělí	Invalidé a děti 7 – 17 let
Provoz a muzeum	180 Kč (nápoj)	120 Kč (nápoj)	120 Kč (nápoj)	20 Kč
Jen muzeum bez průvodce	Dospělí		Děti	
	40 Kč		20 Kč	

Zdroj: Sklárna a minipivovar Novosad & syn. Exkurze. Vlastní zpracování

### 3.2.2 Muzeum

Muzeum je součástí areálu sklárny a jeho prostory se nachází v tzv. Panském domě. Jeho expozice představuje unikátní historické skleněné výrobky z dílny místní sklárny. Celkem se jedná o více než 5000 exponátů nejrůznějších tvarů, velikostí a stáří. Muzeum vznikalo během roku 1993, tedy po přejetí podniku do soukromého vlastnictví. K jeho otevření došlo o rok později tedy 1994. Vedle expozice sklářských výrobků byla vybudována ještě jedna expozice – Ski muzeum. Za vznik této druhé expozice může skutečnost, že Harrachov je díky své poloze významné lyžařské středisko.

Muzeum je možné navštívit každý den od pondělí do neděle a to od 9:00 do 17:00.

Prohlídka muzea je součástí prohlídky provozu sklárny, nicméně může být realizována i

samostatně. Ceny vstupného jsou uvedeny v tab. 4 (viz výše). V současné době má muzeum 2 zaměstnance a jak bylo zjištěno od vedení společnosti, jeho provoz má nejnižší podíl na zisku firmy.

### **3.2.3 Pivovar s restaurací**

Po privatizaci sklárny lze zhodnotit následující léta jako úspěšná co se výroby a prodeje týče. Nicméně majitel podniku si uvědomoval turistickou atraktivitu zdejší lokality a možnost získání příjmů plynoucích z cestovního ruchu. Zároveň byly čím dál více patrné rychlé změny v ekonomice, které by mohly podnik ohrozit. Z toho důvodu došlo na konci 90. let k rozhodnutí o vybudování minipivovaru v areálu skláren, což je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2000. Jednalo se o největší investiční rozhodnutí od vzniku společnosti (or.justice.cz, 2015).

Jak je uvedeno ve výroční zprávě za rok 2001, projekt ohledně výstavby byl vypracován v zimním období přelomu roků 2000 a 2001. Realizace výstavby probíhala v období od května do prosince roku 2001. Zařízení pro výrobu piva bylo odkoupeno od jistého minipivovaru v Chorvatsku, který byl v té době v likvidaci (zařízení pocházelo od české firmy v Hradci Králové). Technologie byla schopná provozu již v listopadu 2001, kdy proběhlo první vaření piva („zkušební“, vyléváno). První pivo k ochutnávce bylo uvařeno o měsíc později. V lednu 2002 byl pak spuštěn provoz pivovarské restaurace, která je součástí objektu pivovaru. Celá stavba byla úspěšně dokončena včetně veškerých detailů v květnu 2002 a následně úspěšně zkolaudována. Postup výroby harrachovského piva a získaná ocenění jsou obsahem přílohy E.

Pro zahájení provozu bylo potřeba zažádat o změnu společenské smlouvy, a to o doplnění předmětu podnikání o:

- Pivovarnictví a sladovnictví
- Hostinská činnost

Tuto skutečnost dokládá notářský zápis ze dne 19. 6. 2002 a potvrzení změny společenské smlouvy ze dne 1. 7. 2002 (or.justice.cz, 2015).

V době psaní diplomové (2015) práce jsou v pivovaru vyráběny 3 druhy kvasnicových nefiltrovaných a nepasterizovaných piv:

1. Huťské světlé výčepní pivo - 8°
2. Tmavý ležák „Čerták“ -12°
3. Světlý ležák „František“ - 12°

Pivo je možné ochutnat v pivovarské restauraci nebo zakoupit v lahvi či sudu (objem 30 a 50 litrů). Nově je možno pivo zakoupit ve skleněných lahvích s patentním uzávěrem.

Pivovarská restaurace je v provozu každý den a to od 9:00 (pátek a sobota od 10:00) do 22:00 (pátek a sobota do 23:00).

Jak bylo uvedeno vedením firmy, v současné době představuje prodej piva největší podíl na zisku společnosti. Navíc vzhledem k turistickému charakteru Harrachova prakticky není potřeba zabývat se distribucí piva, zákazníci si informace dohledají sami a dostaví se na místo realizace prodeje. V současné době zajišťují provoz pivovaru 3 zaměstnanci. Provoz restaurace byl dán do pronájmu přibližně rok po otevření. V době psaní diplomové práce je restaurace spravována společností Czech Inn Hotels, s.r.o. Díky současné úspěšnosti pivovaru se společnosti podařilo diverzifikovat potenciální rizika, která plynou ze současného ekonomického dění.

### **3.2.4 Lázně**

Po vybudování pivovaru a jeho úspěšném uvedení do provozu se majitel společnosti rozhodl o rozšíření podnikatelských aktivit o další provoz – pivní lázně. K jejich vybudování a otevření došlo roku 2007. Pro zahájení provozu bylo potřeba zažádat o změnu společenské smlouvy a to o doplnění předmětu podnikání o:

- poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob,
- masérské, rekondiční a regenerační služby.

Tuto skutečnost nám dokládá notářský zápis ze dne 17. 10. 2007 a potvrzení změny společenské smlouvy ze dne 25. 10. 2007 (or.justice.cz, 2015).

Základem procedury je pivní lázeň v rehabilitační vaně pro jednu či dvě osoby. Lázeň se skládá z horské neupravené vody zahřáté na 36 °C, drceného chmele, 5 litrů nefiltrovaného

nepasterizovaného kvasnicového piva světlého a 5 litrů tmavého. Koupel trvá 30 minut, následuje 30 minut odpočinku v relaxační místnosti. Součástí návštěvy lázní je samozřejmě ochutnávka místního piva. Po ukončení této procedury mají návštěvníci za příplatek možnost využít služeb masérů, doba trvání masáže 20 minut (sklarnaharrachov.cz, 2015).

Lázně je možné navštívit od pondělí do pátku a to od 11:00 do 20:00 hodin nebo od soboty do neděle od 10:00 do 20:00. V současné době zajišťují provoz lázní 3 zaměstnanci.

### **3.2.5 Hotel**

Posledním z provozů vlastněných společností je hotel. Hotel je situován v areálu sklárny a to ve stejné budově, kde jsou umístěny lázně. Poskytování ubytovacích služeb nabízí společnost od svého vzniku. Hotel se orientuje především na zákazníky, kteří vyhledávají především turistické atraktivity okolí a nevyžadují přehnaný luxus a komfort. Nabízeny jsou 2 typy pokojů: standardní pokoj a Comfort pokoj – s vlastním příslušenstvím. Celkem je v hotelu k dispozici 47 lůžek. Hotel je dále vybaven vším potřebným včetně společenské místnosti a kuchyňky (sklarnaharrachov.cz, 2015). V současné době zajišťují provoz hotelu 2 zaměstnanci.

## **3.3 Provozní aspekty společnosti**

Před zahájením činnosti podniku je potřeba ujasnit si provozní aspekty konkrétních provozů. Tyto aspekty se samozřejmě v průběhu času s rozvojem společnosti mění a vyžadují pozornost a případné „úpravy“. Následující text se věnuje především volbě umístění podniku, zmapování majetku a vybavení provozoven podniku a volbě zaměstnanců a dodavatelů.

### **3.3.1 Umístění podniku**

Společnost Sklárna a minipivovar Novosad a syn Harrachov s.r.o. je umístěna v severních Čechách – konkrétní adresa: Harrachov 95, 512 46 Harrachov. Tato poloha je dána historickým umístěním budovy sklárny. V době jejího vzniku a výstavby bylo pro výtop



pecí využíváno dřevo, horské zalesněné oblasti byly tudíž pro výstavbu skláren ideální. V současné době je pro výtop pecí využíván plyn, který je levnější a ekologičtější než výtop dřevem. Dalším z důvodů umístění podniku je vlastnictví soukromé studny na pitnou vodu, která je používána jako jedna ze základních surovin při vaření místního piva. Naproti tomu zásadní nevýhodou této lokality je její špatná dostupnost s čím souvisí i nelehké získávání personálu. Přesto i do budoucna zůstane společnost umístěna zde, především z důvodů historických a tradičních.

### **3.3.2 Majetek a vybavení provozů**

Celkový majetek společnosti představuje souhrn majetku hmotného i nehmotného a lidských zdrojů. Významnou složku celkového majetku společnosti představuje právě lidský kapitál společnosti, především znalosti resp. „know-how“ zaměstnanců podniku. Tato položka má zásadní vliv na tržní hodnotu podniku, která tak výrazně převyšuje hodnotu účetní. Vzhledem k tomu, že společnost dosud nevlastní žádné majetkové cenné papíry a nemá majetkové účasti v jiných podnicích, je finanční majetek z tohoto souhrnu vyloučen (Palán, 2015).

Harrachovská sklárna byla zakoupena jejím současným majitelem v rámci privatizace majetku roku 1993, a to formou přímého prodeje. Stát tehdy požadoval za odkup celého podniku finanční částku přibližně 60.000.000 Kč. Na zaplacení této částky bylo nutné zřídit bankovní úvěr. Roku 2000 bylo rozhodnuto o výstavbě pivovaru s restaurací. K otevření tohoto provozu došlo roku 2002 a celková investice činila přibližně 13.000.000 Kč. V současné době areál podniku zahrnuje 5 hlavních budov: budova sklárny s historickou brusírnou, budova pivovaru s restaurací (napojena na budovu sklárny), tzv. Panský dům s muzeem, budova hotelu s recepcí a lázněmi, prodejna hotových výrobků. V celém areálu se nachází ještě několik dalších menších budov, které slouží především jako sklady, garáže apod. Tab. 5 předkládá souhrnný seznam dlouhodobého hmotného majetku k datu 31. 12. 2014, který byl převzat z Přílohy k účetní závěrce za účetní období 2014.

**Tab. 5: Souhrnný seznam dlouhodobého hmotného majetku k datu 31. 12. 2014**

Třída majetku	Pořizovací hodnota (tis. Kč)	Zůstatková hodnota (tis. Kč)
Budovy	28150	7622
Stavby	0	0
Energetické a hnací stroje	725	0
Pracovní stroje a zařízení	9627	1485
Přístroje a zvláštní technická zařízení	1498	162
Dopravní prostředky	3654	355
Inventář	1234	0

Zdroj: Příloha k účetní závěrce za účetní období 2014. Vlastní zpracování.

Sklárna byla zakoupena včetně veškerého potřebného vybavení. Vlivem opotřebení bylo pouze potřeba některé potřebné předměty či zařízení nechat opravit či vyměnit za nové. Jednu z nejvýznamnějších investic na opravu v posledních letech představovala oprava sklářské pece v roce 2010 (viz podkapitola č. 3.3.4). Oproti tomu vybavení hotelu, lázní a pivovaru s restaurací muselo být zakoupeno zcela nové.

Vybavení hotelu představuje především vybavení pokojů: lůžka, šatní skříně, stolky, židle a sociální zařízení. Dále pak pořízení veškerého nábytku a celkového vybavení do společenské místnosti a kuchyňky, které jsou součástí hotelu. Do provozu lázní bylo zapotřebí pořídit zejména: rehabilitační vany, relaxační lehátka, masérská lehátka a potřebné příslušenství, solné lampy, stolky a mnoho dalšího drobného vybavení.

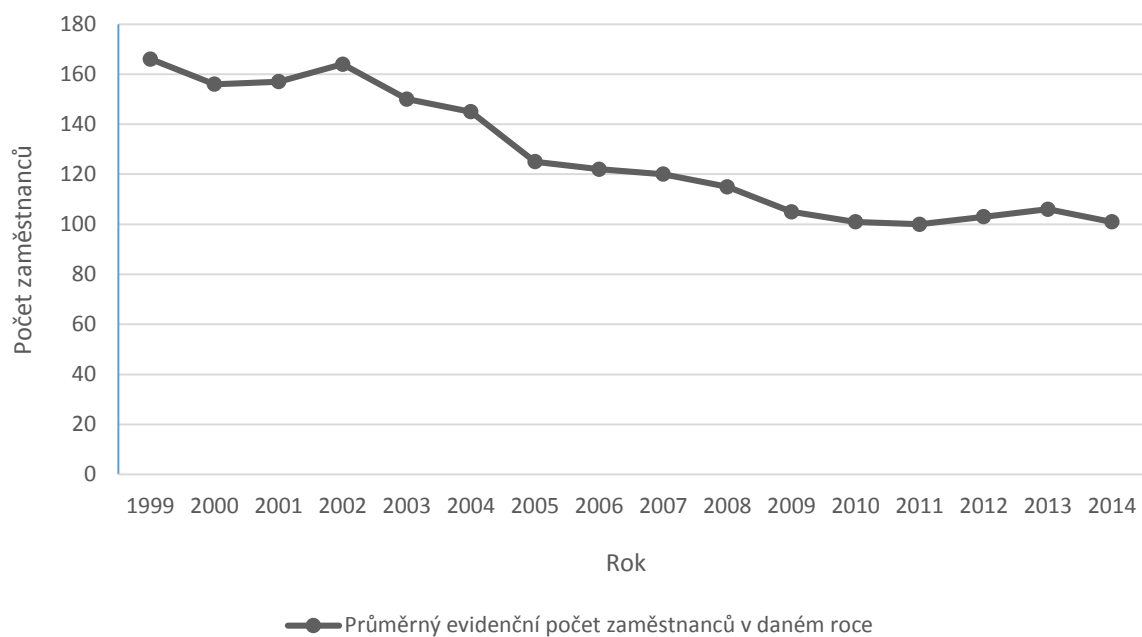
Nejobtížnější na vybavení byl provoz pivovaru s restaurací. Pořizování nutného vybavení bylo náročné jednak z hlediska vloženého času a úsilí a jednak z hlediska finančního. Vysokou investici představovalo samotné pořízení kompletního zařízení pro výrobu piva. Jak je uvedeno ve výroční zprávě společnosti za rok 2001, cena nového zařízení by se pohybovala okolo 10.000.000 Kč. Po dlouhém hledání se nakonec podařilo společnosti odkoupit zařízení od jisté Chorvatské firmy v likvidaci za tehdy ještě platných 170.000 DEM. Což v přepočtu při tehdejšímu kurzu 16,351 Kč/DEM (peníze.cz, 2015) znamenalo přibližně 2.780.000 Kč, tedy cena méně než třetinová oproti koupi zařízení zcela nového. Dále pak dle informací z výroční zprávy společnosti za rok 2002 bylo nutné pořídit další technologická zařízení na výrobu piva, masivní dřevěný nábytek do restaurace, nerezový

nábytek do kuchyně a množství dalšího vybavení drobnější povahy, které je nezbytné k provozu. Částka investovaná do tohoto vybavení činila přibližně 1.000.000 Kč. O rok později bylo k provozu pořízeno chladicí zařízení pro pivovar a letní dřevěná terasa restaurace v souhrnné výši finanční částky přibližně 350.000 Kč.

### **3.3.3 Zaměstnanci a dodavatelé**

Jak je patrné z předešlé podkapitoly č. 3.2, která se zabývala popisem jednotlivých provozů, v podniku jsou v současné době zaměstnáváni lidé s různou odbornou specializací. Nejvíce zaměstnanců je potřeba pro provoz sklárny, pro zajištění fungování ostatních provozů je zapotřebí pouze pár osob. Pro získání pracovní pozice ve sklárně je téměř ve všech případech vyžadováno vyučení v oboru (doložené výučním listem) nebo praxe minimálně 2 roky. Zaměstnanci pivovaru a lázní taktéž musí vlastnit výuční list pro příslušný obor. V případě pracovních pozic v muzeu, prodejně a hotelu takový dokument vyžadován není.

Společnost od doby, kdy zahájila své podnikání, prošla mnohými změnami. Celkově došlo k zeštíhlení výroby, což bylo zapříčiněno zejména změnami ve struktuře výroby, ztrátou zájmu zákazníků o broušené sklo, vstupem konkurenčních firem z Asie na trh a další (genusplus.cz, 2013). S redukcí výroby je samozřejmě spjata i redukce personálu – zaměstnanců sklárny. V roce 1993 pracovalo v podniku 180 zaměstnanců, v roce 2014 už pouze 101 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v posledních 15 letech (1999 – 2014) je zobrazen na obr. 3. Z obrázku jsou patrné dva výrazné poklesy počtu zaměstnanců: v letech 2004 - 2005 a 2007 - 2010. První z poklesů byl s největší pravděpodobností zapříčiněn vstupem ČR do Evropské unie (1. 5. 2004), zavádění nových směrnic, norem, úprav zákona apod. Druhý z poklesů počtu zaměstnanců byl důsledkem hospodářské krize a následné recese (vrchol krize rok 2008). V neposlední řadě je celkový trend snižujícího se počtu pracovníků za sledované období (1999 - 2014) důsledkem výrazného poklesu poptávky po broušeném skle. V minulosti se brusírna skla výrazně podílela na finančním zisku skláren, s poklesem poptávky však její význam upadá.



**Obr. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 - 2014**

Zdroj: or.justice.cz, Výroční zprávy společnosti za rok 1999 – 2014. Vlastní zpracování.

Pro plynulý chod výrobního procesu bylo potřeba zajistit zásobování podniku. Vedení společnosti muselo vybrat dodavatele vhodných surovin, materiálů, energií apod.

V současnosti jsou pro společnost nejvýznamnějšími dodavateli:

- EON Česká republika, s.r.o. - plyn
- ČEZ, s.r.o. – elektřina
- Brenntag ČR, s.r.o. – suroviny pro sklářskou výrobu
- Sklopísek Střeleč, a.s. – sklářský písek
- D S Smith Group Triss, s.r.o. – obaly
- Rudolf, s.r.o. – slad (+ další suroviny pro výrobu piva)

Společnost má dále mnoho dalších drobnějších obchodních partnerů, kteří se zabývají dodávkou surovin, materiálů apod., nicméně uvedené firmy patří k největším a nejvýznamnějším pro fungování podniku. Vybraní dodavatelé budou více rozebráni v části práce zabývající se analýzou podniku.

### 3.3.4 Zhodnocení celkového hospodaření podniku

K dosažení hlavního cíle podniku – maximalizace zisku, je nutné umět správně nakládat s finančními prostředky společnosti. Při tom se musí společnost řídit dle platné legislativy, která upravuje tuto oblast. Právní úpravu představuje především zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a soustava daňových zákonů. Zákon o účetnictví stanoví, že právnická osoba se sídlem na území České republiky je povinna vést účetní záznamy, které jsou předkládány pro potřeby státu. Těmito záznamy se rozumí údaje o stavu a pohybech jednotlivých aktiv a pasiv podniku a údaje o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření.

Vedení účetnictví si může společnost zajišťovat sama nebo jím pověřit externí osobu (fyzickou či právnickou). Vybraná společnost si vede účetnictví samostatně - má své vlastní účetní oddělení. Toto oddělení vede 2. zástupce jednatele Ing. Zdeněk Palán – ekonom společnosti, který má v kompetenci účtárnu finanční, provozní a mzdovou, fakturace, likvidace faktur a pokladnu společnosti. Kromě vyhotovení účetních výkazů Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty má ekonom na starost i sepsání výroční zprávy společnosti, která před zveřejněním musí být schválena majitelem. Konkrétní obraz ekonomické situace podniku předkládá finanční analýza (viz podkapitola č. 4.4).

**Financování.** Majitel vybrané firmy se přiklání k filozofii: „Počkám, až si na to vydělám.“ Snahou společnosti je tedy provádění veškerého financování z vlastních zdrojů. Společnost je v současné době finančně samostatná, posledních téměř 6 let úspěšně funguje bez zřizování úvěru či pořízení majetku pomocí leasingu.

V případě realizace větších projektů a s tím spojených vyšších investic společnost využívala zřízení bankovního úvěru. Velmi významnou investici představovala koupě potřebného zařízení pivovaru v roce 2001. Na její realizaci byl sjednán investiční úvěr u Komerční banky. Díky solventnosti společnosti se ještě do konce téhož roku podařilo úvěr splatit.

Společnost k financování svého provozu využívá i možnosti získání dotací. V minulých letech i tento rok se jí podařilo získat řadu účelových dotací ze státního rozpočtu. Informace o těchto dotacích jsou sdružovány v Centrálním registru dotací. V posledních letech se jednalo především o dotace na vyškolení pracovníků pro zvládnutí nových technik a výrobních postupů. V období recese (po vyvrcholení krize v roce 2008) firma přijala dotace z fondu EU na vzdělávání svých zaměstnanců, následně vedení společnosti

vybralo tři vzdělávací aktivity: anglický jazyk, německý jazyk a počítačové dovednosti. Smyslem této dotace a vzdělávání zaměstnanců bylo zvýšení šancí při hledání pracovního umístění v případě, že by museli z nějakého důvodu firmu opustit. Konkrétně se jednalo o tyto dotace:

- 2007 – *Operační program Průmysl a podnikání*. Poskytovatel: Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- 2009 – *Aktivní politika zaměstnanosti*. Poskytovatel: Úřad práce v Semilech.
- 2010 – *Aktivní politika zaměstnanosti*. Poskytovatel: Úřad práce v Semilech.
- 2014 – *Cílené programy k řešení zaměstnanosti. Společensky účelná pracovní místa*. Poskytovatel: Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- 2015 - *Cílené programy k řešení zaměstnanosti. Společensky účelná pracovní místa*. Poskytovatel: Ministerstvo práce a sociálních věcí. (cedr.mfcr.cz, 2015)

Při pokusech vyjednat a získat některou z dotací poskytovaných EU pro rozvoj podnikání však zatím společnost provázela neúspěch. V roce 2006 byl společností vydán nový katalog sklářských výrobků. Jelikož se jedná o formu propagace, spadala tato aktivita do programu Marketing a společnost podala žádost o finanční podporu (dotaci) z fondů EU. Teprve v březnu 2007 byla obdržena finanční podpora, ale pouze ve výši 2/3 celkové požadované částky. Jedna třetina celkové částky byla „stržena“ z důvodu použití češtiny (více o tomto rozhodnutí je uvedeno ve Výroční zprávě společnosti za rok 2006).

V roce 2010 došlo k rekonstrukci a modernizaci jedné ze sklářských pecí, do opravy bylo nutné investovat přes 4.000.000 Kč. Společnost zažádala o dotaci z fondů EU v rámci programu Operační program Podnikání a inovace (OPPI), která by představovala polovinu nutné investice (přibližně 2.000.000 Kč). Žádost postoupila až do finálního kola hodnocení na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Nakonec však žádost vybrána nebyla.

### **3.4 Uvedení klíčových faktorů úspěchu**

Společnost Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. vznikla krátce po revoluci a v současné době působí na trhu již něco málo přes 22 let. Mnoho firem založených v té době se nedokázalo prosadit a brzy musela být jejich činnost ukončena.

S přihlédnutím už jen k tomuto faktu můžeme o této vybrané firmě hovořit jako o firmě úspěšné. Tohoto úspěchu bylo docíleno v důsledku několika působících faktorů.

V následujícím textu jsou uvedeny a popsány ty nejvýznamnější z nich.

**Historie a tradice.** Jak již bylo uvedeno v předešlém textu, hlavním předmětem činnosti firmy je **tradiční ruční výroba** nápojového skla a lustrů. Bohatá třisetletá historie byla shrnuta v podkapitole č. 3.1.1, postup této tradiční výroby byl popsán v podkapitole č. 3.2.1. Z obou těchto podkapitol je patrné, že navázání na historii podniku a dodržování tradičních postupů je hlavním faktorem, který utváří jedinečnost této firmy v regionu i ve světě.

**Dennodenní práce, zkušenosti.** Majitel společnosti JUDr. František Novosad úspěšně získal titul doktora práv na Karlově univerzitě v Praze a zároveň je vlastníkem dvou výučních listů: foukač skla a sladovník – pivovarník. Přibližně přes 23 let byl zaměstnancem firmy Lustry Kamenický Šenov, než se rozhodl pro samostatné podnikání v oboru sklářství (Bárta, 2008). Právě díky dlouhodobému působení ve sklárně v Kamenickém Šenově, kde prošel řadou pozic prakticky na všech úrovních organizační struktury firmy, získal cenné zkušenosti z oblasti podnikání ve sklářském oboru. Těchto zkušeností plně využívá při řízení firmy. Přístup k vedení svého vlastního podniku v Harrachově bere velmi zodpovědně, navštěvuje jednotlivé provozy firmy a účastní se výroby a kontroly jednotlivých provozů.

**Inovativní a „proaktivní“ podnikání.** Stejně tak jak je pro firmu důležité držet se tradiční výroby a postupů, je pro ni zároveň nezbytné držet krok s dobou. Vedení společnosti si uvědomuje nutnost včasných inovací a sledování trendů v dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí. Toto pozorování vedlo v minulosti k zavádění nových technologií ve sklárně, k rozšíření podniku o několik nových provozů – pivovar s restaurací, lázně apod. Toto samozřejmě souvisí se snahou dostat se co nejvíce do povědomí zákazníků a veřejnosti, jako takové. Společnost k tomuto zviditelnění využívá mnoho různých prostředků. Jedním z nejvýznamnějších bylo zřejmě spuštění vlastní webové stránky [www.sklarnaharrachov.cz](http://www.sklarnaharrachov.cz). Webová stránka byla uvedena do provozu roku 2001, což nám dokládá informace obsažená ve výroční zprávě společnosti za uvedený rok. Dále se firma zúčastňuje nejruznějších veletrhů a soutěží, kde prezentuje své výrobky,

každoročně pořádá v areálu firmy pivní slavnosti apod. Více o získaných oceněních a slavnostech je uvedeno v obsahu přílohy E.

**Serióznost vůči zákazníkům/odběratelům, spolehlivost.** Podmiňujícím faktorem úspěšné firmy je spokojenost zákazníků. Spokojený zákazník nejen, že opakuje svůj nákup, ale významně přispívá k přilákání zákazníků nových. Pro společnost je zásadní nabízet takové produkty a takový celkový servis, který zákazníci požadují. Vzhledem k rozmanitosti požadavků je při tom potřeba ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně.

Zkoumaná společnost při tom klade velký důraz na seriózní přístup a spolehlivost a to jak ze strany svojí, tak ze strany svých zákazníků/odběratelů a partnerů. S tím souvisí i dodržování stanovených deadlinů zakázek. Obzvláště striktně je potřeba hlídat stanovená data v oblasti obchodu se zahraničními partnery, především s USA.

**Různorodost jednotlivých provozů podniku.** Rozšíření podnikatelských činností souvisí s již zmíněným faktorem inovativního a „proaktivního“ podnikání (viz výše v této podkapitole). Různorodost jednotlivých činností firmě pomáhá ekonomicky překonávat období krizí a stát tak na „více nohou“. V obdobích, kdy se podnik potýkal s odbytovou krizí v oblasti sklářské výroby, měl dostatečné příjmy z ostatních provozů (zejména z pivovaru) a bylo tak eliminováno riziko možného krachu. Na tomto příkladu je jasně patrný vizionářský způsob myšlení majitele společnosti.

**Zdroje financování pouze vlastní.** Jak již bylo uvedeno v podkapitole č. 3.3.4, společnost se v současné době řídí heslem: „Pokud na to nemám, nekupuji. Počkám, až si na to vydělám.“ Při zakládání společnosti bylo nutné zřídit úvěr na odkup nemovitosti a zahájení podnikání, nicméně veškeré splátky již byly zaplacený. Firma je posledních téměř 6 let již finančně soběstačná bez zřízení úvěru či koupě na leasing a ani do budoucna nemá v záměru využít těchto forem financování.

**Systematičnost a důslednost.** Veškeré činnosti probíhající v podniku, ať již se jedná o výrobu, poskytování služeb, administrativu atd. musí být vykonávány pečlivě. Ve všech provozech je kladen vysoký důraz na systematičnost a důslednost. K dodržování těchto aspektů složí včasné a řádné kontroly a případné korekce. Zpráva nezávislého auditora, která bývá součástí výroční zprávy společnosti, představuje nejvyšší způsob kontroly činnosti podniku a podává nám důkaz, že celý personál jedná v souladu s danými požadavky a plní své činnosti zodpovědně.



### 3.5 Realizované inovace v podniku

Ačkoli společnost Sklárna a minipivovar Novosad syn je založena na historii a tradici, její vedení si uvědomuje nutnost neustálého zlepšování a zdokonalování výrobků i služeb – inovací. Jak uvádí (Rydvalová & Hotař, 2012), podnikatel zkušený v oblasti svých podnikatelských aktivit dokáže identifikovat blížící se hrozbu a eliminovat s ní spojená rizika či tuto hrozbu dokonce využít ve svůj prospěch.

Vedení společnosti neustále vyhledává nové možnosti na zkvalitnění veškerých svých aktivit. S tím souvisí i výměna a pravidelná údržba opotřebovaného majetku. Vysoké pozornosti je při tom věnováno sklářskému tavícímu agregátu (dále také STA) neboli sklářské peci. V Harrachovské sklárně se dodnes používá technologie tavení skla v pánvích, jedná se o nejstarší technologii (Rydvalová & Hotař, 2012). Významnou součástí takového STA jsou kroužky - prstence ze žáruvzdorného keramického materiálu, plovoucí na hladině skloviny přímo v pánvi, které zabraňuje přístupu nehomogenit (např. písková zrna, bubliny) do středu pánve, odkud se nabírá sklovina. Tyto kroužky musí být měněny každých 6 měsíců pro zajištění bezpečné výroby.

Významným rokem byl rok 2000, kdy bylo rozhodnuto o výstavbě pivovaru. Toto rozhodnutí bylo zásadním krokem pro budoucí vývoj celé firmy. Následující text poskytuje stručné informace v jednotlivých letech o dalším vývoji a realizacích zkvalitnění služeb a produktů této společnosti.

2000 – Dokončena výstavba ochozu v hutní hale na úrovni 1. patra pro návštěvníky sklárny za účelem exkurze; rozšíření digitálního sledování technologického procesu tavení a topení; generální oprava řídicích a kontrolních tavících agregátů; použití kvalitnějších materiálů na opravy dle fyzického stavu tavících agregátů; vybudována sedlová střecha nad budovou hotelu; vypracován projekt pivovaru a nákup stavebních materiálů.

2001 – Výstavba budovy pivovaru s restaurací; zakoupení kompletního zařízení pro výrobu piva, v prosinci první várky piva k ochutnávce; pořízen malý tavící agregát pro barevné skloviny (jiné teploty a vedení tavby); oprava okrajů střech nad hutní halou; zahájení provozu vlastní webové stránky [www.sklarnaharrachov.cz](http://www.sklarnaharrachov.cz).

2002 – V lednu zahájen podmíněný provoz restaurace a výroba piva (z počátku neúspěch, počáteční finanční ztráta); zakoupena další technologická zařízení pro výrobu piva a

kvalitní vybavení restaurace a kuchyně; 2. fáze rekonstrukce střechy nad hotelem; ve Výroční zprávě daného roku první zmínky o úvaze prodeje výrobků přes internet – online shop.

2003 – Zakoupeno chladicí zařízení pro pivovar; postavena letní restaurační dřevěná terasa; propagace společnosti v rámci lyžařských závodů; první neoficiální Pivní slavnosti (nultý ročník, v rámci „letní školy“).

2004 – Výstavba sociálního zařízení u vrátnice pro návštěvníky sklárny; propagace společnosti na sportovních a kulturních akcích; 1. oficiální ročník Pivních slavností spojených se dnem otevřených dveří.

2005 – Vylepšování webových stránek (prezentace společnosti a uživatelský komfort); propagace na motocyklových akcích; modernizace generátoru vodní turbíny (v provozu 24 hodin od roku 1937).

2006 – Navázání spolupráce se Svazem lyžařů ČR (dále také SLČR) - běžecký úsek; každoroční Pivní slavnosti spojené se dnem otevřených dveří a Sklářským sympoziem; vydán nový katalog výrobků – žádost o podporu (dotaci) na propagaci z fondů EU (březnu 2007 obdrženy pouze 2/3 dotace); zakoupen nový nábytek do hotelu.

2007 – Výstavba, vybavení a otevření pivních lázní.

2008 – Dopad krize, snižování mezd; rekonstrukce hotelových pokojů, nákup pivních tanků do pivovaru. Pro nadcházející rok 2009 stanoven jediný úkol: „*Udělat vše pro přežití a překlenutí tohoto krizového období tak, aby firma mohla pokračovat ve své činnosti i v budoucnu.*“ (Palán, 2009, s. 7).

2009 – Z fondů EU přijata dotace na vzdělávání zaměstnanců (anglický jazyk, německý jazyk a počítačové dovednosti).

2010 – Mírná stabilizace ekonomické situace; rekonstrukce sklářské pece č. 2 (náklady přes 4.000.000 Kč), nebylo vybráno pro udělení dotace z fondů EU.

2011 – Instalace informačních tabulí na příjezdových komunikacích (částečná dotace cca 50 % přes zprostředkující firmu), po zimním období výrazná poškození tabulí.

2012 – Zadána poptávka na realizaci zcela nové verze webových stránek (tvůrce textů: Petr Novosad, tvůrce webových stránek: UVM interactive s.r.o.); žádné investiční akce; 9.

Pivní slavnosti spojené se dnem otevřených dveří, v květnu Sklářské slavnosti - oslava 300 let nepřetržitého fungování sklárny; spuštěn profil na sociální síti Facebook – významná forma propagace dnešní doby.

2013 – Drobné inovace bez významných investic (pouze drobné finanční částky).

2014 - Významné inovace produktů; navázání spolupráce s britským studiem Rokos Design pod vedením designéra Jim Rokos, vytvoření unikátního výrobku *Gauge Vase*, společnost díky tomuto výrobku získala ocenění od sítě Enterprise Europe Network (Brusel), pokračování spolupráce se studiem Rokos Design.

2015 - Od 8. 4. 2015 rozšířena nabídka prodeje piva o světlé pivo František 0,5l ve skleněné lahvi s klasickým keramickým uzávěrem (do té doby pouze PET lahvích či skleněných s kovovým uzávěrem), od května 2015 i pivo Čerták 0,5l v tomto typu lahvi; účast na veletrhu Frankfurt nad Mohanem; zkvalitnění mediální propagace – fotograf Jiří Princ, focení nových produktových fotografií (říjen 2015).

Z uvedených informací vyplývá, že společnost se pokouší o nepřetržitý vývoj svých podnikatelských aktivit. Velmi významnou oblastí je celková propagace podniku. Společnost k tomu využívá mnoha prostředků. Přesto jsou dosud na marketing vynakládány relativně nízké finanční částky, které firma zatím nehodlá razantně zvyšovat.

Vedení společnosti i do budoucna zvažuje možnosti rozšíření svých činností. Jednou z variant byla zamýšlená výstavba vlastní pekárny, od této vize se však společnost v současnosti ustupuje. Další zvažovanou aktivitou do budoucna je výroba balené vody. Jednou ze surovin při vaření místního piva je pitná voda z vlastní studny. Jedná se o naprosto přírodní produkt (bez chemikálií), vysoce kvalitní a chuťově výborný. Realizace této nové podnikatelské aktivity by vyžadovala značnou investici. Bylo by zapotřebí pořídit nový převaděč, potřebnou technologii pro celý proces plnění a balení lahví, automatizované linky, sklad atd. Investice nutná pro realizaci takového projektu je vedením společnosti odhadována na 10 – 12.000.000 Kč. V současné době se však zatím

jedná pouze o podnikatelskou ideu, k jejímuž uskutečnění by mohlo dojít nejdříve v horizontu 5 – 10 let.

Schopnost firmy inovovat je v dnešním podnikatelském prostředí jedním z rozhodujících faktorů výkonnosti podniku a jeho konkurenceschopného postavení na trhu. V podstatě se jedná o neustálé rozvíjení inovačních schopností dané firmy, zavádění změn (inovací), kdy celá společnost musí vystupovat jako ucelený proinovační systém (Matějovská, 2012).

Problematikou inovačního potenciálu se zabývá mnoho autorů a bylo tak vypracováno několik metod jeho zkoumání a měření. Jak uvádí (Vacek, 2003), na úroveň inovačního potenciálu lze nahlížet z několika hledisek: technické a technologické, ekonomické a finanční, obchodní činnosti a marketing, výzkum a vývoj, sociální a hledisko managementu. Konkrétní oblasti a aktivity vybrané firmy, které mají vysoký potenciál rozvoje, jsou řešeny v následující kapitole *Analýza podniku*.

## 4 Analýza podniku

Cílem analýzy podniku je vyhodnocení současného stavu firmy a její pozice v konkurenčním prostředí. K tomu je zapotřebí identifikace faktorů, které firmu ovlivňují, a s jejich využitím zmapování vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Pro tento účel budou použity analytické techniky: PESTEL, analýza 5F. Dále pak je zkoumána cílová skupina zákazníků. Pro zhodnocení finanční situace jsou uvedeny vybrané finanční ukazatele, které se vztahují k současnému stavu společnosti. Ze závěrů plynoucích z vytvořených analýz je sestavena SWOT analýza a Konfrontační matice.

### 4.1 PESTEL analýza

PESTEL (neboli PESTLE) analýza je technika zkoumající vnější prostředí firmy, zabývá se tedy externími faktory. Jedná se o rozšířenou analýzu PEST, která je jejím základem. Jednotlivá písmena názvu zastupují 6 zkoumaných skupin faktorů dle jejich původu.

#### **Politické faktory**

Současná legislativa ČR umožňuje podnikatelský rozvoj, kterému bylo v době socialismu bráněno. Byl vytvořen PRV ČR pro období 2014 – 2020, jehož cílem je podpora venkovských oblastí. Naproti tomu potenciální hrozbou je současné politické dění (mezinárodní konflikty apod.) a daňový systém ČR, který představuje pro podnikatele veliké daňové zatížení. Vybraný podnik vznikl v roce 1993 díky obnovení možnosti svobodného soukromého podnikání. Zároveň je však do jisté míry omezován nastaveným daňovým systémem.

#### **Ekonomické faktory**

Za poslední roky zaznamenala ekonomika ČR trend růstu. Dle informací zveřejněných ČSÚ dochází k růstu HDP, výdajů obyvatel na spotřebu, objemu vývozů ale i dovozů, a klesá míra inflace. Postupně jsou zvyšovány mzdy a dochází ke snižování nezaměstnanosti (ČSÚ, 2015). Veškeré tyto faktory jsou pro vybraný podnik příznivé, výjimkou je pouze růst objemu dovozů zahrnující i sklářské výrobky.

#### **Sociální faktory**

Počet obyvatel ČR v současnosti roste, oproti dřívějším dobám se však zvyšuje věk prvoroďček. To je způsoben především trendem budování kariéry mladých žen. Zároveň

dochází k celkovému stárnutí populace. Úroveň vzdělanosti obyvatel se zvyšuje, k čemuž napomáhá mnoho národních i mezinárodních programů podporujících studium. Se vzděláním roste i touha po poznání, objevování a s tím spojeného cestování obyvatel. ČR je všeobecně hodnocena jako stát ateistický, náboženství nemá na jednání obyvatel přílišný vliv. Růst populace a zvyšování úrovně vzdělanosti znamená pro vybranou firmu možnost získání nových odborně kvalifikovaných zaměstnanců. Významným přínosem pro firmu je rozvoj cestovního ruchu, na němž se aktivně podílí.

### **Technologické faktory**

Díky dynamicky rostoucímu výzkumu a vývoji, mezinárodní spolupráci firem a rychlému šíření informací dochází k inovativním změnám výrobních technologií. Snahou je zvyšování výrobních kapacit a snižování výrobních nákladů. Stále vyšší nároky jsou kladeny na kvalitu produktů i služeb, což znamená neustálé zavádění inovací. Současným trendem je digitalizace všech činností/provozů. S novými technologiemi je pro společnost snazší zavádění zejména produktových inovací a snižování nákladů.

### **Ekologické faktory**

Ochrana životního prostředí je velmi diskutované téma. Pro výrobní podniky to znamená vysoké ekologické daně a poplatky, snižování emisí a zavádění nejrůznějších opatření. S čím souvisí zvyšování výrobních nákladů a tudíž i ceny produkce. Trendem je zavádění alternativních zdrojů do výroby, orientace na bio výrobky a podpora ekologicky zaměřených aktivit. Ekologické daně a poplatky představují pro firmu finanční zatížení, naproti tomu může být vyzdvížena výhoda umístění firmy, venkovská oblast, blízkost přírody.

### **Legislativní faktory**

K datu 1. 1. 2014 došlo k zásadním změnám v české legislativě. Došlo ke zrušení do té doby platného občanského zákoníku a obchodního zákoníku. Tyto dokumenty byly nahrazeny zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, které jsou pro podnikatele zásadní. Dalšími stěžejními dokumenty jsou zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a daňové zákony. Díky uvedení NOZ v platnost vzniklo společnosti několik nových povinností, především bylo potřeba získat koncesi opravňující k prodeji kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Nejzásadnější skupinu faktorů pro společnost představují faktory politické a legislativní. Vesměs se jedná o faktory pozitivní, nicméně neustálé zvyšování daní a poplatků a zatížení legislativními změnami může ohrozit finanční situaci podniku. Ekonomické faktory vykazují příznivou situaci pro podnikání. Sociální faktory naznačují potenciální rozvoj aktivit v oblasti vzdělání a cestovního ruchu. Technologické faktory jsou příznivě nakloněny produktovým inovacím. Ekologické faktory představují pro výrobní podnik spíše překážku, nicméně mohou ovlivnit zavádění pro-ekologických činností a aktivit.

## **4.2 Analýza 5F**

Analýza 5F (neboli (Porter's 5 Forces) je technika zkoumající odvětví, ve kterém firma působí. Tato analýza je detailně popsána v kapitole č. 1.2.3. Model pěti konkurenčních sil je velmi často využívaná technika. Svoji oblibě se těší především díky svojí jednoduchosti a univerzálnosti, jelikož zkoumané síly (faktory) a vztahy mezi nimi jsou zásadní prakticky ve všech podnikatelských sférách. Smyslem této analýzy je identifikace jednotlivých konkurentů ve všech pěti zkoumaných oblastech a tím určení struktury odvětví. Při tom je potřeba mít na paměti hlavní smysl konkurenčního jednání – maximalizace hodnoty (Magretta, 2012).

V době psaní diplomové práce působí společnost především v odvětví lehkého průmyslu, sklářství a pivovarnictví, a odvětví cestovního ruchu. Sklářský a pivovarský průmysl představují tradiční výrobní odvětví ČR. Z historického hlediska jsou tato odvětví na území ČR typická a pro národní ekonomiku dodnes znamenají významný přínos. Provozování exkurzí areálu, pohostinských služeb, lázní a expozice muzea spadají pod odvětví cestovního ruchu. Většina těchto podnikatelských aktivit se v současné době řadí do odvětví tzv. kreativního a kulturního průmyslu. V rámci analýzy 5F je hodnocena firma jakožto celek.

### **Zákazníci (odběratelé)**

Společnost Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. je v současné době orientována především na export sklářských výrobků. Nejvíce produkce je vyváženo do Severní Ameriky, konkrétně USA. V procentuálním vyjádření představují nejvýznamnější

odběratele: USA 60 %, Čína 20 %, Norsko 10 %, ostatní 10 %. Obchodování s USA s sebou nese mnohá rizika, jedním z nejvýznamnějších je riziko poškození zásilky a velmi tvrdé deadliny zakázek, které je nutno striktně si hlídat.

Umístění na tuzemském trhu je pro firmu velice komplikované. Ruční výroba skla je poměrně nákladná, což se pochopitelně odráží v ceně výrobků. Sklářské ruční výrobky se dají přirovnat k drahému vínu, které ocení pouze znalec, sběratel, osoba zaměřená na design či osoba vlastníci materiální nadbytek (Palán, 2015).

Jako potenciálně perspektivní se jeví provoz pivovaru. Místní pivo získalo již mnohá ocenění, roste jeho obliba a popularita, k čemuž výrazně přispívají i každoroční Pivní slavnosti. Díky pozitivní image si pivovar získal mnoho příznivců a přibývá tuzemských odběratelů.

### **Dodavatelé**

Nejvýznamnějším dodavatelem sklárny je společnost E.ON Česká republika, s.r.o. – dodávky plynu (výtop STA). Dalšími významnými dodavateli jsou: ČEZ, a.s. - elektřina, Brenntag ČR, s.r.o. – sklářské suroviny, Sklopísek Střeleč, a.s. – sklářský písek, D S Smith Packaging ČR, s.r.o. – obaly, Rudolf, s.r.o. (Tábor) - slad a další.

Všichni tito dodavatelé jsou ověřeni a spolehliví obchodní partneři. Nicméně, obor sklářství je energeticky vysoce náročný. V současném neklidném politickém a ekonomickém dění často hrozí zdražení energií. Každé nepatrné zvýšení cen plynu a elektřiny se výrazně projeví v nákladech firmy. Z hlediska dodávky sladu (a dalších surovin potřebných k vaření piva) taktéž hrozí zdražení v důsledku neúrody (např. velmi suché léto 2015).

### **Substituty**

Za nejbližší substitut ohrožující ruční výrobu považuje vedení společnosti lisované sklo. Jeho výroba je automatizovaná a tudíž mnohem méně náročná jak z hlediska finančního, tak z hlediska zručnosti a zkušenosti zaměstnanců. Významnou konkurenci v této oblasti představují asijské východní firmy, které dovážejí identické laciné avšak mnohdy nekvalitní výrobky. Dalším významným substitutem je také všudypřítomný plast. Svými vlastnostmi konkuruje sklářským produktům v mnohých oblastech a potenciálně by se díky zdokonaleným novým technologiím mohl stát hrozbou i v oblasti nápojového sklad.



### **Nově vstupující do odvětví**

Oblast nově vstupujících konkurenčních firem představuje nejnižší riziko ze všech pěti uvedených sil. Z pohledu vedení společnosti taková firma v současné době není a ani v horizontu 50 let na trhu nebude. Je to dáno především externími faktory působícími v odvětví.

### **Konkurenti (soupeření)**

Současnou soupeřící konkurenci v odvětví představují především firmy Crystalex CZ, s.r.o. (Nový Bor), RONA a.s. (Lednické Rovne, Slovenská republika) a Riedel Glas - Austria (Rakousko). Největší z nich je pravděpodobně právě firma Riedel Glas – Austria. Tato rodinná firma vznikla již roku 1756 v oblasti Jizerských hor, kde úspěšně působila téměř 200 let. Po celou dobu své existence až dodnes je ve vlastnictví zakládajícího rodu Riedelů. Více o tomto sklářském rodu je obsahem přílohy F. Firma se v současnosti specializuje na nápojové sklo. Riedel Glas vlastní 5 výrobních provozů v Rakousku, ve sklářské huti v Kufsteinu funguje dodnes ruční výroba skla a pro veřejnost jsou zajištěny i prohlídky provozu. Firma má prodejní pobočky po celém světě a spolupracuje s několika úspěšnými společnostmi např. Lindt & Sprüngli ([www.riedel.com](http://www.riedel.com), 2015).

Z analýzy 5F vyplývá několik závěrů. Nejnižší riziko představují nově vstupující firmy, toto riziko je v současnosti prakticky nulové. Stejně tak síla dodavatelů nepředstavuje přílišné ohrožení, nicméně v případě energetické krize či vzniku politického konfliktu se může stát potenciální hrozbou. Konkurence v odvětví je známa, momentálně je ustálena na stabilní úrovni, ale potenciálně by mohla představovat ohrožení v podobě prudké expanze. Nejzávažnější oblast představují substituty a zákazníci (odběratelé). Díky zavádění automatizované strojové výroby dochází k urychlení výrobního procesu a ke snížení nákladů na kus. Zákazníci (odběratelé) představují zřejmě nejrizikovější oblast. Obchod se zahraničím s sebou přináší mnohá rizika a odbyt na tuzemském trhu je zanedbatelný. Do budoucna je tedy potřeba hledat nová odbytiště a zavádět inovace v produktových řadách, které si získají přízeň. Pozitivní oblastí je provoz pivovaru, který se nachází v růstové fázi a v budoucnu je možno předpokládat další rozvoj a expanzi.

## 4.3 Cílová skupina zákazníků

Podle průzkumů zaměřených na trendy v současné společnosti dochází k nárůstu poptávky po tradičních výrobcích a regionálních produktech. Všeobecně dnes ve společnosti panuje trend zdravého životního stylu, návratu k přírodě, ekologičnosti a s tím spojeného zájmu o venkov (např. agroturistika). Na základě analýzy 5F byla jako nejrizikovější vyhodnocena skupina zákazníků (odběratelů). Je tedy potřeba zaměřit se na otázku: KDO jsou naši zákazníci?

### 4.3.1 Cílová skupina zákazníků jednotlivých provozů

V jednotlivých provozech společnosti probíhají zcela odlišné podnikatelské aktivity. Z toho důvodu každý z provozů je zaměřen na odlišnou cílovou skupinu zákazníků. Tyto skupiny je potřeba určit pro každý provoz zvlášť.

**Sklárna.** Výroba: osoby mající finanční nadbytek se zájmem o design či sběratelé.

Exkurze: osoby mající zájem o historii, tradiční postupy, poučení a nevšední zážitky, školy - exkurze a výlety poučného zaměření.

**Muzeum.** Osoby mající zájem o historii a umění, školy (stejně jako u prohlídek sklárny).

**Pivovar s restaurací.** Produkce pivovaru: určena osobám starším 18 let, konzumenti piva, „milovníci“ piva, osoby se vztahem k malovýrobě a se zájmem o regionální produkty.

Pivovarská restaurace: osoby se zájmem o českou kuchyni (jednotlivci i různé organizované skupiny např. firemní akce), rodiny s dětmi.

**Lázně.** Určeno osobám starším 18 let, osoby se zájmem pečovat o tělo a krásu a osoby vyhledávající nevšední zážitky; jednotlivci a páry (dvojvna).

**Hotel.** Školy (školní výlety), rodiny, a menší kolektivy nevyžadující přílišný komfort – využití „pouze na přespání“.

Základními podnikatelskými aktivitami společnosti je výroba sklářských výrobků a piva. Je tedy potřeba určit, jaká je stav poptávky po těchto dvou výrobcích.

Analýza tržní poptávky zkoumá otázky: „Kdo jsou zákazníci?“ „Kolik nakupují?“ „Kolik utrácejí?“ „Proč nakupují?“ „Co je ovlivňuje/motivuje k nákupu?“ „Jak se tyto vlivy mohou změnit?“ „Jak budou zákazníci nakupovat v budoucnu?“ atd. Jejím smyslem je získat dostatek zákazníků určitého nabízeného produktu/služby za cenu, která je pro obě strany přijatelná. Je tedy potřeba vystihnout situaci na trhu přesně (nevyhýbavě) – jasně a výstižně, neskrývat realitu. S tím souvisí uvážení poptávky po produktech/službách všech konkurenčních firem. Důležitou otázkou je: Kam bude poptávka směřovat v následujících letech? Větší šance prosperity mají podniky na trhu s rostoucí poptávkou. (Evans, 2011).

### 4.3.2 Sklárna

Harrachovská sklárna je orientována především na nápojové sklo, které je dle Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR (dále také ASKP ČR) řazeno do kategorie užitkového skla. Podle studie „Trendy sklářského průmyslu“ vytvořené ASKP ČR v roce 2010 by mělo docházet k rozvíjení technologií např. tažení dýnka skleniček z jedné dávky skla, výroba složitějších a náročnějších tvarů a nové způsoby zdobení. Studie odhaduje růst poptávky po originálním a kvalitním skle spojené s ekonomickým růstem střední třídy. Úspěch malých skláren je podmíněn silným jménem a vysokou kvalitou výrobků (askpcer.cz, 2011).

Hodnoty tržeb za prodej výrobků, vývozu a dovozu užitkového skla v roce 2013 a 2014 jsou uvedeny v tab. 6.

**Tab. 6: Tržby za prodej, vývoz a dovoz užitkového skla v ČR**

	2013	2014
Tržby za prodej výrobků (mld. Kč)	4,03	4,92
Vývoz (mld. Kč)	6,298	7,065
Dovoz (mld. Kč)	1,624	1,953

Zdroj: ASKP ČR, Výroční zpráva za rok 2014. Vlastní zpracování.

Mezi rokem 2013 a 2014 došlo ve výrobě užitkového skla v ČR k nárůstu tržeb za výrobky o 22,1 %, dále došlo k nárůstu vývozu o 12,2 % a nárůstu dovoz o 20,3 %. Ze zjištěného výsledku vyplývá, že dochází k růstu poptávky na trhu s užitkovým sklem, tedy i se sklem

nápojovým. Tento trend při zachování současného chodu ekonomiky je předpokládán i pro nadcházející roky. S tímto názorem se ztotožňuje i vybraná firma, trend rostoucí poptávky vykazuje tendenci příznivého vlivu na sklářskou výrobu.

### 4.3.3 Pivovar

V místním minipivovaru (roční výstav piva do 10 000 hl) se vyrábí nefiltrované a nepasterizované pivo, jehož distribuce a skladování vyžaduje speciální podmínky – uchování při teplotě 0 – 5 °C. Tento výrobek je možno zakoupit přímo v minipivovaru a ve speciální prodejně v Liberci zaměřené na regionální produkty. Dle informací Českého svazu pivovarů a sladoven (dále také ČSPS) a Českomoravského svazu minipivovarů (dále také ČSM) v posledních letech dochází k rychlému růstu počtu nových minipivovarů. Tento trend je dán efektem módy. Většinou jsou minipivovary zakládány jako vedlejší činnost prosperujícího podnikatelského subjektu (ceske-pivo.cz, 2015).

Tab. 7 uvádí významné ukazatele trhu pivovarské produkce dle zveřejněných informací vydaných ČSPS v roce 2013 a 2014.

**Tab. 7: Významné ukazatele trhu pivovarské produkce v roce 2013 a 2014 v ČR**

	2013	2014
Výstav piva v ČR (mil. hl)	19,21	19,65
Export (mil. hl)	3,39	3,65
Import (tis. hl)	499	291
Spotřeba piva v ČR, včetně nealkoholického (mil. hl)	16,31	16,29
Spotřeba na hlavu (litry)	144	144

Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven, Zpráva o stavu pivovarství a sladařství za rok 2014. Vlastní zpracování.

Mezi rokem 2013 a 2014 došlo ke zvýšení výstavu piva o 2,3 %, ke zvýšení exportu o 8 %, ke snížení importu o 42 % a ke snížení celkové spotřeby piva v ČR o 0,2 %. Spotřeba piva na osobu stagnuje na průměrné hodnotě 144 l. Ze zjištěného výsledku vyplývá, že poptávka po českém pivu roste (zvýšení výstavu a exportu, snížení importu). Naproti tomu

spotřeba zaznamenala mírný pokles. Tento pokles přisuzuje ČSPS zvýšení spotřební daně v ČR v roce 2009, od uvedeného roku postupně dochází k poklesům spotřeby.

ČSPS ve zprávě za rok 2014 uvádí, že v roce 2014 bylo registrováno 270 minipivovarů. Jejich celková výroba činila přibližně 180.000 hl, což odpovídá asi 1 % celkového výstavu, průměrný roční výstav minipivovaru činí 750 hl. Do konce roku 2015 je očekáván vznik až 30 nových minipivovarů (celkem 300). Přestože se jedná o minimální podíl na celkové produkci, popularita a poptávka po minipivovarech roste. Tento trend je předpovídán i do budoucna (ceske-pivo.cz, 2015).

#### 4.4 Finanční analýza - vybrané ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza je jedním z nástrojů řízení společnosti. Jejím cílem je posouzení současného finančního a ekonomického stavu podniku a napomáhá k odhalení slabých a silných stránek podniku. Na základě zjištěných výsledků lze stanovit budoucí ekonomický vývoj společnosti. K jejímu provedení budou použity poměrové finanční ukazatele, vzorce pro výpočet (1) až (10) jsou uvedeny níže. Poměrové ukazatele byly zvoleny z důvodu snadného a rychlého vyobrazení finanční a ekonomické situace podniku (Mrkvička & Kolář, 2006).

**Ukazatele rentability** (výnosnost) - efektivnost hospodaření podniku, ziskovost. K jejímu výpočtu budou použity 2 ukazatele: ROA (Rentabilita aktiv) a ROE (Rentabilita vlastního kapitálu).

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad [\%] \quad (1)$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad [\%] \quad (2)$$

**Ukazatele aktivity** – schopnost efektivně hospodařit s aktivy, vázanost kapitálu v určitém aktivu/pasivu, pro výpočet bude použit ukazatel doba obratu (dále také DO) daného aktiva/pasiva.

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \text{ [dny]} \quad (3)$$

$$DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}} \text{ [dny]} \quad (4)$$

$$DO \text{ závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}} \text{ [dny]} \quad (5)$$

**Ukazatele zadluženosti** – poměr cizích a vlastních zdrojů, podíl financování majetku z cizích zdrojů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ [%]} \quad (6)$$

$$\text{Zadluženost vl. kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \text{ [%]} \quad (7)$$

**Ukazatele likvidity** (platební schopnost) – schopnost přeměny aktiv na peněžní prostředky (schopnost podniku dostát svým závazkům).

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

$$\text{Pohotová likvidita (2. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

$$\text{Okamžitá likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Jako vstupní data a hodnoty pro výpočet konkrétních výsledků byly použity informace uvedené v účetních výkazech společnosti (Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty). Jednotlivé ukazatele byly vypočteny za rok 2012, 2013 a 2014. Souhrn výsledků je uveden v tab. 8. K jejímu vyhodnocení byla použita publikace *Finanční analýza* (Mrkvička & Kolář, 2006).

**Tab. 8: Výsledky poměrových ukazatelů**

Ukazatel	2012	2013	2014
ROA (%)	-5,057	4,595	-0,520
ROE (%)	-8,122	6,800	-0,795
DO zásob (dny)	116,575	92,657	121,638
DO pohledávek (dny)	35,697	36,426	22,969
DO závazků (dny)	29,759	26,715	31,255
Celková zadluženost (%)	37,015	31,639	33,830
Zadluženost vl. kapitálu (%)	59,454	46,820	51,777
Běžná likvidita	6,214	6,653	7,331
Pohotová likvidita	2,297	3,185	3,440
Okamžitá likvidita	1,097	1,821	2,705

Zdroj: Účetní výkazy společnosti – Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty za rok 2012, 2013 a 2014. Vlastní zpracování.

Rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu se v každém ze sledovaných období výrazně liší. Příčinou je různá velikost čistého zisku resp. ztráty v jednotlivých letech. V roce 2012 se společnost ještě potýkala s dozvukem ekonomické recese, došlo k nárůstu nákladů, což se projevilo záporným výsledkem hospodaření (dále také VH). Naopak v roce 2013 bylo dosaženo kladného VH zapříčiněného prudkým nárůstem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. O rok později však ten samý faktor zapříčinil opět záporný VH (pokles především tržeb za výrobky), celý rok 2014 se nesl v duchu odbytové krize. Výsledná hodnota ROE bývá porovnávána s poskytovanou úrokovou mírou vkladů u bank, měla by dosahovat minimálně stejné úrovně či vyšší – signalizace vyšších výnosů. Pokud hodnota ROE přesahuje 15 %, podnik se stane lákavý pro potenciální investory. Pro zvýšení rentability je potřeba snížit náklady či zvýšit tržby (např. nová odbytíště).

Žádoucí stav je, aby všechny ukazatelé DO vykazovaly co nejnižší hodnotu – klesající tendence. DO zásob vyjadřuje intenzitu jejich využití. Ve všech obdobích vykazuje tento ukazatel vysoké hodnoty, to je dáno především vysokým stavem zásob výrobního podniku. Důsledkem je zajištění plynulosti výroby, naproti tomu by však finanční prostředky vázané v zásobách mohly být využity jinak. Nárůst tohoto ukazatele v roce 2014 je zapříčiněn výrazným poklesem tržeb. DO pohledávek vypovídá, jak rychle jsou v průměru hrazeny pohledávky podniku. Tento ukazatel by měl být nižší než DO závazků – rychlost úhrady

závazků dodavatelům. Tohoto stavu bylo dosaženo pouze v roce 2014, příčina je i v tomto případě přisuzována poklesu tržeb.

Oba ukazatelé zadluženosti vykazují výborné výsledky. Žádoucí je udržení těchto hodnot na co nejnižší možné úrovni. Celková zadluženost by neměla přesahovat 50 % (některé zdroje uvádí 35 %), pro výrobní podniky je stanoveno maximální hranice 60 %.

Společnosti se daří hodnotu tohoto ukazatele udržovat na velmi příznivé úrovni (v průměru cca 34 %). Stejně tak i zadluženost vlastního kapitálu, pro který je všeobecně stanovena hranice do 100 %, vykazuje výborné hodnoty (v průměru cca 52 %). Tento ukazatel je důležitý pro věřitele. Jeho hodnota signalizuje míru zadluženosti firmy, čím je ukazatel vyšší, tím se zvyšuje věřitelské riziko. Vybraná společnost vykazuje nízkou zadluženost, tudíž věřitelské riziko je malé.

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky. U všech tří stupňů počítané likvidity bylo dosaženo výrazně vyššího výsledku, než je doporučená mez. Pro běžnou likviditu bývá stanovena optimální hranice v rozmezí 1,5 – 2,0 (případně 2,5). Pro přesnější pohotovou likviditu poníženou o zásoby platí rozmezí 1,0 – 1,5 (v některých zdrojích 0,7 – 1,0) a pro okamžitou likviditu vyjadřující aktuální platební schopnost je stanovena mez 0,4 a více. Vypočtené vysoké hodnoty jsou důsledkem velmi nízkého stavu krátkodobých závazků v poměru k aktivům společnosti a vykazují kladný výsledek – zachování platební schopnosti podniku. Naproti tomu příliš vysoké hodnoty mohou znamenat snižování rentability společnosti.

## **4.5 SWOT analýza a Konfrontační matice**

Analýza SWOT je jednou ze základních a univerzálních technik hodnotících současný stav zkoumaného subjektu. Tato analýza sdružuje hodnocení faktorů externích i interních a navazuje na předešlé analýzy. Výsledkem hodnocení je odhalení vlivu příležitostí a hrozeb na silné a slabé stránky společnosti.

Stejně jako u analýzy PESTEL, jednotlivá písmena názvu analýzy reprezentují 4 skupiny zkoumaných oblastí. Na základě provedení SWOT analýzy je vytvořena konfrontační matice, která poměruje jednotlivé faktory pomocí číselné škály. Pro měření byla zvolena



stupnice od -3 do +3. Konfrontační matice je sestavena v tab. 9. Tato analýza byla vytvořena, hodnocena a diskutována s konzultantem diplomové práce.

### **Strengths - Silné stránky**

1. Udržení tradiční ruční výroby sklářských výrobků - unikátní.
2. Vybudována image společnosti (tradičního charakteru).
3. Podnikatelské aktivity cestovního ruchu: exkurze, provoz restaurace, slavnosti atd.
4. Kvalitní produkty: sklářské výrobky, pivo.
5. Dlouholeté osobní zkušenosti majitele společnosti, odborný kvalifikovaný personál.
6. Finanční samostatnost (bez dluhů a úvěrů).

### **Weaknesses - Slabé stránky**

1. Náročnost výroby pro zaměstnance (vyučení, získání praxe a zručnosti).
2. Nízké průměrné mzdy řemeslníků – sklářů.
3. Vysoká cena ručně dělaných výrobků.
4. Opravy a údržba STA finančně velmi nákladné.
5. Nedostatky obchodního úseku – špatná platební morálka zákazníků, nevymáhání pohledávek (odepisovány).
6. Nedostatečné využití marketingu – „ztráta“ zákazníků.

### **Opportunities – Příležitosti**

1. Poloha firmy v horském prostředí – příroda, turistická a rekreační oblast.
2. Růst poptávky po tradičních výrobcích a regionálních produktech.
3. Spolupráce a partnerství se zahraničními firmami.
4. Inovace výrobků/výrobních řad s využitím nových technologií.
5. Účast na výstavách, veletrzích, symposiích, soutěžích atd. - zviditelnění firmy.
6. Využití nových forem marketingové komunikace, širší propagace společnosti.

### **Threats - Hrozby**

1. Špatná dostupnost horských oblastí.
2. Vysoký tlak konkurenčních firem, hrozba substitučních produktů.

3. Rizika spojená s exportem produkce (např. poškození zásilky), odbytová krize.
4. Potenciální nedostatek kvalitního personálu (lidé nechtějí pracovat a volí raději podporu v nezaměstnanosti, migrace obyvatel do měst).
5. Vysoké daňové zatížení, ekologické daně a poplatky.
6. Prudký nárůst cen energií – obor sklářství energeticky velmi náročný.

Tab. 9: Konfrontační matice

	Silné stránka							Slabé stránky						
	Tradiční ruční výroba	Image společnosti	Cestovní ruch	Kvalita produktů	Zkušenosti	Finanční samostatnost	Náročnost výroby	Nízké mzdy	Vysoká cena výrobků	Opravy a údržba	Obchodní úsek	Marketing		
<b>Příležitosti</b>														
Poloha (turistika, rekreace)	++	++	+++	0	0	+	0	+	0	0	+	+		
Růst poptávky	+++	++	+++	+++	+	0	0	++	0	0	+	++		
Spolupráce a partnerství	++	+	+	+++	+++	0	+	0	+	+	+	++		
Inovace výrobků	+	+	+	++	+	+	+	+	0	+	+	+		
Výstavy a veletrhy	++	+++	+++	+	+	+	0	0	0	++	++	++		
Nové formy marketingové komunikace	+	+++	+++	0	+	+	0	+	0	+	+++	++		
<b>Hrozby</b>														
Dostupnost	-	0	-	0	-	-	0	--	0	0	0	0		
Tlak konkurence	--	-	-	0	0	-	0	-	0	-	-	-		
Riziko exportu	--	-	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0		
Nedostatek personálu	--	-	-	-	-	--	--	--	0	0	0	0		
Daňové zatížení	--	-	--	-	0	---	0	--	--	--	--	--		
Nárůst cen energií	-	0	--	-	0	---	--	--	-	-	-	-		
	+1	+8	+7	+6	+5	-7	-2	-5	-2	-2	+3	+7		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb působících na společnost byla provedena za spolupráce s konzultantem diplomové práce. Z výsledků konfrontační matice vyplývá několik důležitých informací, které by měla společnost zohlednit při vykonávání svých činností.

Zásadními silnými stránkami podniku jsou image společnosti (tradiční charakter), podnikatelské aktivity cestovní ruch a kvalita produktů (sklářské výrobky, pivo). Je tedy potřeba klást důraz na jejich další rozvoj s využitím nabízejících se příležitostí. Faktor tradiční ruční výroba skla má v této analýze nízké hodnocení, což je přisuzováno příliš velkému potenciálnímu vlivu hrozeb.

Nejcitlivějšími slabými stránkami jsou nízké průměrné mzdy řemeslníků/sklářů a vysoká cena ručně dělaných výrobků. S těmito faktory je obtížné pracovat. Mzdy výrobních dělníků by mohl zvýšit velký nárůst zisku společnosti, ceny výrobků by mohly být sníženy poklesem cen vstupů resp. použitých surovin. Taková situace však není příliš předpokládána. Zajímavý výsledkem je vysoká kladná hodnota faktoru marketingu. V současné době není dostatečně využit, nicméně vykazuje kladný potenciál rozvoje při zaměření na příležitosti.

Největší vliv z hlediska příležitostí je přisuzován rostoucí poptávce po tradičních výrobcích a regionálních produktech, spolupráci a partnerství se zahraničními firmami a účasti podniku na výstavách, veletrzích, sympoziích, soutěžích atd. Společnosti zaznamenala již řadu úspěchů, zejména místní pivo získalo již mnohá ocenění. Firma má za sebou již úspěšnou spolupráci s britským studiem Rokos Design, na kterou by mohla navázat i v budoucnu. K tomu může využít síť Enterprise Europe Network podporující konkurenceschopnost malých a středních podniků (deník.cz, 2014).

Zásadní vliv z oblasti hrozeb je přisuzován vysokému daňovému zatížení (ekologické daně a poplatky), prudkému nárůstu cen energií a potenciálnímu nedostatku kvalitního personálu. Vysoké daně a potenciální růst cen energií ovlivňují prakticky veškeré faktory a finanční problémy s nimi spojené by společnost mohla řešit pouze půjčkou či úvěrem, čímž by ohrozila svoji finanční samostatnost. Pro udržení stávajících a získávání nových kvalitních zaměstnanců by bylo potřeba zaměřit se na motivaci personálu. Současný trend migrace obyvatel do měst příliš ovlivnit nelze.

## 4.6 Souhrnné vyhodnocení analýz

Na základě provedených analýz bylo zjištěno několik závěrů. Následující text předkládá stručné shrnutí těchto závěrů.

1. PESTEL. Využít sociální a technologické faktory.
2. Analýza 5F. Zaměřit se na zákazníky a získat nové, upevnování loajality zákazníků, neustálé zavádění inovací produktů.
3. Cílový zákazníci. Originální a kvalitní sklářské výrobky, silné jméno (Brand management); rostoucí poptávka a popularita minipivovarů (neohrožení navzájem).
4. Finanční analýza. Snížení nákladů a zvýšení tržeb, vymáhání pohledávek, zadluženost a likvidita ve výborném stavu.
5. SWOT analýza. Image společnosti, cestovní ruch, kvalita výrobků produktů) – roste poptávka (po regionální a tradiční produkci), spolupráce a partnerství, veletrhy a výstavy. Nízké mzdy, vysoké ceny výrobků – daňové zatížení, ceny energií, nedostatek zaměstnanců. Vysoký potenciál rozvoje marketingu!

Ze závěrečného shrnutí je možno vytvořit návrh pro úpravu podnikatelské strategie a vykonávaných aktivit.

## 5 Návrh rozvoje podnikatelských aktivit

Na základě uvedených informací a provedených analýz v předcházejícím textu této práce je možno ohodnotit vybranou firmu jako úspěšnou. Sestavení analýz napomohlo k objasnění současného stavu a pozice firmy a k potenciálu jejího dalšího rozvoje.

Autorka práce z uvedených závěrů vyvozuje následující:

- Harrachov (region Tanvaldsko) je řazen mezi intenzivně rekreační oblasti venkovského typu se zdravým ovzduším, cestovní ruch zde má nezastupitelnou roli (viz příloha C3).
- Minipivovar disponuje vysokým potenciálem na rozvoj a rozšíření produkce.
- Pro společnost je žádoucí navázání kontaktů a spolupráce s jinými firmami (viz studio Rokos Design).
- Marketing je zatím nedostatečně využíván, žádoucí je rozšíření marketingových aktivit.

### 5.1 Návrh

Společnost by se měla zaměřit na stěžejní provozy, sklárnu a minipivovar. Mezi těmito dvěma provozy by mohla být vytvořena silnější vazba. Konkrétní aktivity zahrnují zvýšení produkce pivovaru a rozšíření jeho distribuce, prodej lahvového piva v obchodech i čepovaného v pohostinských zařízeních. S rozšířením distribuce piva souvisí i zvýšení výroby sklenic resp. originálního pivního skla tzn. vlastní pivo s vlastním pivním sklem. Rozšíření distribuce pivovaru by mělo proběhnout v rámci Libereckého kraje. K úspěšnosti uvedeného rozšíření podnikatelských aktivit je zapotřebí navázání obchodních kontaktů.

Za klíčovou oblast pro rozvoj společnosti považuje autorka práce marketing, volbu adekvátní marketingové strategie. Marketingové aktivity by měly být zaměřeny na zvýšení propagace společnosti jakožto celku, rozšíření povědomí zákazníků o firmě, upevnění značky (branding) atd.

Hlavní myšlenkou rozšiřování distribuce pivovaru je spojení vlastně vyrobeného piva a vlastně vyrobeného pivního skla. Spojení těchto dvou výrobků by mělo vystupovat jako nedělitelný celek resp. jako komplementární produkty. Společnost může rozšíření provést

dvěma způsoby. Prvním je distribuce piva sudového a pivních sklenic do restauračních zařízení s výčepem. Druhým je vytvoření balíčku obsahujícího 1 kus nápojového pivního skla a 1 až 2 kusy lahvového piva a následná distribuce do vybraných obchodů.

## 5.2 Vize a cíl

Hlavní vizí společnosti jakožto celku i nadále zůstává: dlouhodobé zachování tradiční výroby, udržení se v regionu.

Vizí rozvoje pivovaru je stát se úspěšnou a vyhledávanou značkou nabízející originální produkty (pivo) z kvalitních surovin. Docílení úspěchu a uznání je podmíněno kvalitou, tradicí a jedinečností veškerých produktů, procesů a aktivity.

I nadále se musí společnost držet svých hlavních cílů: vytváření hodnoty, zajištění dlouhodobé existence firmy, zachování tradiční ruční výroby, spokojenost zaměstnanců, zvyšování povědomí o firmě jakožto celku, udržení stávajících zákazníků a získání nových, sledování trendů.

Pro rozšíření výroby a distribuce piva jsou stanoveny následující cíle:

- dostat se k elitě mezi minipivovary v ČR,
- expanze a získání nových zákazníků (odběratelů),
- vytvoření sítě odběratelů, loajálních zákazníků,
- monitorování reakcí, potřeb a přání zákazníků,
- dodržení tradičního postupu výroby.

Vzhledem k dosavadnímu vývoji pivovaru by společnost měla stanovených cílů dosáhnout v horizontu cca 5 let. Během této doby by se společnost měla stát členem ČSPS a ČSM.

Všechny stanovené cíle byly navrženy v souladu s metodou SMART.

## 5.3 Analýza 5F

Pro rozvoj pivovaru je potřeba objasnit současnou situaci v odvětví pivovarnictví resp. minipivovarů. Firma si musí ujasnit, které subjekty ji mohou ohrozit a jaký postup zvolit pro konkurenčním jednání. K tomuto průzkumu je použita analýza 5F.

### **Konkurenti (soupeření)**

V době psaní diplomové práce je na území ČR registrováno 336 pivovarů, z toho 293 minipivovarů + 4 v přípravě (včetně létajících). V Libereckém kraji je registrováno 10 pivovarů, z toho 7 minipivovarů (ceske-pivo.cz, 2015). Přestože na trhu s pivem působí mnoho firem, minipivovary si zatím příliš nekonkurují. Jejich popularity je založena na originalitě každého z nich. Rozhodujícím faktorem v této oblasti je využití marketingu.

### **Nově vstupující do odvětví**

Během posledních let došlo k rychlému nárůstu počtu nových minipivovarů (viz podkapitola 4.3.3). Popularita minipivovarů stále roste, vstup nových firem je dle statistik více než pravděpodobný. K udržení konkurenceschopnosti v případě vstupu nových firem na trh je nutno zajistit konkurenční výhodu (kvalita a jedinečnost).

### **Substituty**

Obecně lze za substitut piva považovat téměř veškeré nápoje. Z užšího úhlu pohledu zaměřeného pouze na trh s pivem existuje mnoho druhů piva, které si konkurují navzájem (přímé substituty). Významným trendem jsou v současnosti piva ochucená s nižším obsahem alkoholu. Velké ohrožení pro výrobce piva představuje nápoj zvaný Cider. Jedná se o zkvašený jablečný mošt s obsahem alkoholu. Na český trh se tento výrobek dostal relativně nedávno, nicméně si rychle získal příznivce a jeho obliba a popularity stoupá.

### **Zákazníci (odběratelé)**

Poptávka po produkci minipivovarů roste. Harrachovské pivo získalo mnohá ocenění (např. pivo František - Regionální potravina pro rok 2011), roste jeho popularita. Naproti tomu jeho distribuce a skladování jsou problematické (teplota 0 - 5 °C). Pro zvýšení počtu zákazníků je potřeba získat odběratele z řad majitelů prodejen a hostinských zařízení, kteří jsou ochotní a schopni zajistit potřebné podmínky skladování a prodeje tohoto typu piva. K vyššímu počtu odběratelů přispívá i vhodně zvolený marketing.



## **Dodavatelé**

Pro výrobu harrachovského piva jsou používány 4 základní suroviny: ječný slad, chmel, voda a pivovarské kvasnice. Voda je čerpána ze study patřící společnosti. Ostatní suroviny jsou nakupovány od ověřených dodavatelů (především Rudolf, s.r.o.). Potenciální ohrožení v tomto směru představuje zdražení těchto surovin (např. v důsledku neúrody, rozhodnutí dodavatele o navýšení cen z důvodu vyššího zisku apod.).

Nejmenší hrozbou z uvedených pěti sil představují dodavatelé. Společnost by tento faktor mohl ohrozit pouze v případě prudkého navýšení ceny surovin, tato situace však není v současnosti předpokládána. Současná konkurence v odvětví je vysoká, významné riziko představuje i vstup velkého počtu nových firem. Největší hrozbu pro společnost představují substituty a vyjednávací síla zákazníků resp. jejich volba nákupu. Vzhledem k umístění firmy a složitosti skladování a distribuce piva vzniká vysoké riziko, že zákazníci zvolí při nákupu některý ze substitučních výrobků. Pro společnost je tedy klíčové využití marketingu a zdůraznění konkurenční výhody, kvality a jedinečnosti. Nezbytným krokem je získání obchodních partnerů/odběratelů z řad majitelů obchodů a pohostinských zařízení.

## **5.4 Marketingová strategie**

Pro rozšíření distribuce pivovaru by měla být zvolena strategie kombinující expanzivní a stabilizační přístup. Expanzivní přístup distribuce je spjat s potřebou investic a rizikem neúspěchu. Nicméně při důkladném naplánování, implementaci a kontrole všech činností může přinést vysoké finanční zisky. Stabilizační přístup by se měl být orientován na budování a upevňování značky, se zaměřením na firmu jakožto celek. Marketingový dialog mezi firmou a zákazníkem je nezbytnou podmínkou úspěchu. Veškeré marketingové aktivity je potřeba směřovat na zákazníky, flexibilně a rychle reagovat na jejich přání a potřeby (Pilík, 2008).

### 5.4.1 Logo a název společnosti

V současné době používá společnost logo ve dvou verzích, česká a anglická (mezinárodní). Obě loga jsou zobrazena na obr. 4.



*Obr. 4: Logo společnosti*

Zdroj: Interní materiál společnosti.

Základ logotypu tvoří číslo 1712, rok založení sklárny. Společnost tak poukazuje na historii a tradici. Vnitřek loga jakožto celek vytváří „pečeť“. Výrazným prvkem je písmeno H v samém středu odkazující na rod Harrachů, který se zasloužil o vznik a rozvoj sklárny. Nad písmenem H je umístěna „koruna“ vyjadřující majestátnost. Ohraničení loga tvoří název společnosti, který je uspořádán do kruhu. Symbol kruhu vytváří kontinuitu, provázanost a spojení. Logotyp vznikl před výstavbou pivovaru, v důsledku toho není v názvu ohraničujícím logo uvedeno slovo „minipivovar“. Celý logotyp je proveden pouze v černé barvě. Zvolené logo je adekvátní vzhledem k oblasti podnikání a vystihuje podstatné charakteristiky společnosti.

Název společnosti „Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov, s.r.o.“ odráží mnoho informací o společnosti. Nepopíratelně je však tento název dlouhý. Dle různých marketingových průzkumů jsou kratší názvy snadněji zapamatovatelné. Pro marketingové účely je vhodné použít pouze název zkrácený, „Novosad & syn“. Takto zkrácený název je určen na základě osobního dotazování, v regionu a blízkém okolí je toto zkrácení vžitě, jeho použití je obvyklé.

## 5.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor kontrolovatelných proměnných, jedná se o konkrétní vyjádření marketingového řízení. V základním pojetí zahrnuje marketingový mix soubor 4 nástrojů označovaných jako „4P“: Produkt (*Product*), Cena (*Price*), Distribuce/umístění (*Place*) a Marketingová komunikace (*Promotion*). Aby byla marketingová strategie efektivní, musí být tyto nástroje optimálně sladěny.

Koncept „4P“ slouží především pro potřeby prodávajícího jakožto soubor nástrojů prodeje. Nicméně zákazník/kupující může mít zcela odlišný úhel pohledu, nástroje hodnotí dle míry spotřebitelského užítku, který mu přináší. Z tohoto důvodu byl vytvořen koncept „4C“, který zaujímá hledisko kupujícího. Jednotlivá „C“ jsou přiřaditelná k jednotlivým „P“. Koncept „4C“ zahrnuje: Hodnota z hlediska zákazníka (*Customer value*), Náklady pro zákazníka (*Cost to the customer*), Pohodlí (*Convenience*) a Komunikace (*Communication*). Hledisko kupujících má rozhodující vliv na úspěšnost dané firmy. Z toho důvodu je žádoucí využití obou konceptů, „4P“ i „4C“ (Jakubíková, 2013).

### 1. P: Produkt

V harrachovském pivovaru je vařeno kvasnicové, nefiltrované a nepasterizované pivo, bez přidání konzervantů, dochucovadel, barviv, pěniv a ředidel. V době psaní diplomové práce tvoří nabídku pivovaru 3 produkty: Huťské světlé výčepní pivo - 8°, Tmavý ležák „Čerták“ - 12° a Světlý ležák „František“ - 12°. Největší oblibě se těší světlý ležák František. Hotové pivo je uchováváno v přetlačných tancích při teplotě 1 °C, odkud je stáčeno do sudů, lahví (skleněných nebo PET) či přímo teče do restauračního výčepu. V restauraci je pivo točeno do originálních pivních sklenic a servírováno na skleněných podtáčcích vyrobených v místní sklárně. Fotografie a obrázky produktů jsou uvedeny v příloze G.

**1. C: Hodnota z hlediska zákazníka.** Informovanost a nároky zákazníků se zvyšují, zákazníci mají individuální potřeby a vyžadují individuální přístup. Pro každého zákazníka tedy nákup daného produktu (piva) představuje odlišnou hodnotu. Harrachovské pivo ocení především zákazníci vyhledávající kvalitu a originalitu. Nicméně zákaznické hodnocení se nevztahuje pouze na produkt, ale na celý proces nákupu a spotřeby jakožto komplex. S koupí produktu (v obchodě i v pohostinském zařízení) významně souvisí

prostředí a veškeré okolní působící faktory. Služby hrají významnou roli při hodnocení. Je důležité tyto veškeré aspekty sladit.

## 2. P: Cena

Ceny jednotlivých pivovarských produktů (balení) uvádí tab. 10. Ceny jsou uvedeny včetně DPH dle ceníku platného od 1. 7. 2015.

**Tab. 10: Ceník platný od 1. 7. 2015**

Lahvové pivo	
Druh piva	Cena
František - 0,5 l (vratné sklo)	35 Kč
Huťské výčepní - 0,7 l (PET)	30 Kč
František, Čerták - 0,7 l (PET)	40 Kč
František, Čerták - 1,5 l (PET)	90 Kč
František, Čerták - 2 l (PET)	115 Kč
František, Čerták - 3 l (sklo, patentní uzávěr)	460 Kč
František, Čerták - 4×0,7 l (PET)	190 Kč
František, Čerták - 0,5 l (sklo, patentní uzávěr)	45 Kč
Sudové pivo (objem sudu 30 l nebo 50 l)	
Huťské výčepní	36,30 Kč/l
František	45,98 Kč/l
Čerták	45,98 Kč/l

Zdroj: Produkty a ceník, sklarnaharrachov.cz. Vlastní zpracování.

**2. C: Náklady pro zákazníka.** Z uvedeného ceníku je patrné, že harrachovské pivo se s ohledem na české poměry řadí mezi piva dražší. Je to dáno především konkurencí českých velkopivovarů, které nabízejí svoji produkci za cenu nižší. Pro průměrného českého zákazníka mohou uvedené ceny představovat značný výdaj a koupi bude zvažovat. Naproti tomu v zahraničí představují tyto ceny při přepočtení průměr či podprůměr. Pro zahraniční zákazníky (turisty apod.) tudíž nebude cena protiargumentem k nákupu.

### **3. P: Distribuce/umístění**

K distribuci harrachovského piva v době psaní práce dochází pouze na dvou místech: areál sklárny a minipivovaru v Harrachově a specializovaná prodejna v Liberci (Ruprechtice) zaměřená na prodej regionálních potravin. Zajištění distribuce si zákazníci obstarávají sami dostavením se do jednoho ze dvou míst, při čemž čepované pivo je k dispozici pouze v Harrachově.

**3. C: Pohodlí.** Pro zákazníky s místem pobytu mimo uvedená dvě místa či mobilně omezené může distribuce představovat problém. Rozšíření distribuce do dalších obchodů a pohostinských zařízení znamená přiblížení se těmto zákazníkům a zjednodušení možnosti koupě. Důležitá je při tom volba daného zařízení. Požadavkem je, aby zařízení bylo v souladu s filozofií společnosti (tradiční český charakter, spolehlivost obchodního partnera) a působilo na zákazníky adekvátní atmosférou (příjemné prostředí, „pohodlí domova“).

### **4. P: Marketingová komunikace**

Vzhledem k provázanosti všech provozů je společnost prezentována jako celek. Společnost ke své propagaci využívá především dvě formy marketingové komunikace: reklama a public relations (dále také PR).

V rámci reklamy je společnost prezentována prostřednictvím letáků (plakátů), informačních tabulí (billboard), na internetových stránkách a prostřednictvím každého předmětu či věci nesoucí logo společnosti či název. V rámci PR využívá společnost informační média. O firmě bylo v tiskovinách (např. Harrachovský zpravodaj, Mladá fronta DNES atd.) i na internetu napsáno mnoho článků zabývajících se historií, současným provozem a dosažených úspěších. Z provozu společnosti a o jejím fungování bylo pořízeno již mnoho video-záznamů, které byly odvysílány v televizi nebo jsou dostupné na internetu (např. o spolupráci se studiem Rokos Design). K propagaci významně přispívá provozování exkurzí provozu sklárny a expozice v muzeu, účast společnosti na výstavách, veletrzích a soutěžích. Společnost dále využívá event marketing v podobě každoročních Pivních slavností a sponzoring při pořádání sportovních a kulturních akcí v okolí např. hudební festival Keltská noc. V posledních letech firma ke své propagaci využívá sociální stránky (např. Facebook).

**4. C: Komunikace.** Při rozšiřování distribuce je vhodné využití reklamy, informování veřejnost o změnách a novinkách (letáky, plakáty apod.). V současné komunikaci je nutností její obousměrnost. Pro firmu je důležité, aby mohla se zákazníkem komunikovat a získávat jeho zpětnou vazbu (neboli feedback). To je v současnosti zajištěno především prostřednictvím internetu. Stále rostoucí moc sociálních stránek hraje zřejmě největší roli. Informace se jejich prostřednictvím šíří rychle a celosvětově a poskytují možnost komunikace a vyjádření všem zúčastněným stranám. V úvahu připadá čtenější účast na akcích především kulturního rázu (trhy, jarmarky, městské slavnosti apod.) a zavedení podpory prodeje (věrnostní program, cenová zvýhodnění). Veškerá komunikace má za úkol směřovat k vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky a obchodními partnery.

Z marketingového mixu se zaměřením na oba koncepty vyplývá nutnost klást důraz na potřeby a přání jednotlivých zákazníků i trhu jakožto celku. Je potřeba specifikovat výběr cílových segmentů a zákazníků. Kritériem úspěchu je celková spokojenost zákazníků a přidaná hodnota, kterou společnost vytváří. Komunikace společnosti musí být orientována na vytváření a upevňování dlouhodobých vztahů.

## **5.5 Popis navrhovaného „produktu“**

V podkapitole č. 5.1 byly stanoveny dva možné způsoby rozšíření distribuce: sudové pivo a pивní sklenice do restauračních zařízení či balíček s lahvovým pivem a sklenicí do obchodů. První z uvedených variant představuje náročné vyhledávání vhodných restauračních zařízení, vysoké náklady na vyjednávání s jejich majiteli, splnění mnoha podmínek při uzavírání smluv apod. Jedná se o návrh, který by bylo možné realizovat v delším časovém horizontu s vysokými počátečními náklady. Druhá varianta představuje snazší realizaci a pravděpodobně i menší množství investovaného času a financí. Autorka této práce se domnívá, že by bylo vhodné realizovat nejprve distribuci balíčků a na základě úspěšnosti měřené za stanovený časový horizont (např. 1 rok) rozhodnout o případné realizaci distribuce do restauračních zařízení.

Vytvoření balíčku obsahujícího lahvové pivo a pivní sklenici představuje inovaci produktovou, typ inkrementální (evoluční). Fotografie vybraných lahvoových piv a pivních sklenic jsou uvedeny v příloze G. V úvahu připadá vytvoření dvou variant balíčku:

- 1. varianta: 1 sklenice + 1 lahev (pivo František),
- 2. varianta: 1 sklenice + 2 lahve (pivo František a Čerťák).

Použity by měly být skleněné lahve s patentním uzávěrem z důvodu reprezentativního vzhledu a pivní sklenice s uchem o obsahu 0,5 litru, které symbolizují tradiční české pivovarnictví. Zásadním prvkem zdobícím sklenici je logo společnosti. Obal výrobků by měl být vytvořen ze silného kartonu (eliminace rizika poškození, rozbití), vnější plocha balíčku potisknuta obrázkem etikety druhu piva obsaženého uvnitř balení (František či František/Čerťák). Jednotlivé etikety jsou vyobrazeny v příloze E.

Pro vytvoření balíčku je zapotřebí komplementace dílčích základních složek uvedených v tab. 11. Uvedené ceny mají pouze informační charakter, stanoveny na základě dostupných informací dle tržní nabídky. Výjimkou je pouze cena lahvového piva, která je stanovena dle platného ceníku viz tab. 10.

**Tab. 11: Základní složky potřebné k sestavení balíčku**

Dílčí složky	Orientační cena/kus
František, Čerťák - 0,5 l (sklo, patentní uzávěr)	45 Kč
Pivní sklenice (0,5 l)	149 Kč
Kartonový obal	15 Kč
Potisk vnější plochy balení	25 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

V součtu činí odhadovaná cena balíčku 1. varianty 234 Kč, v případě 2. varianty 279 Kč.

Přidáním obchodní marže na balíček (6 - 7%) se ceny upraví na 249 Kč a 299 Kč.

Společnost by měla zvolit strategii tržní penetrace. Balíček obsahuje produkty vysoké kvality, nicméně se jedná o novinku na trhu a reakce zákazníků nelze přesně odhadnout.

Z tohoto důvodu byla zvolena nízká hodnota marže. Pro distribuci by měly být vybrány menší potravinové obchody a krámký s dárkovým zbožím.

## Závěr

Dosažení a rozvíjení konkurenceschopnosti podniku je nezbytným předpokladem pro udržení se v dynamicky se vyvíjejícím podnikatelském prostředí. Při čemž podmínky se mohou lišit v závislosti na umístění podniku, zda se jedná o oblast městskou či příměstskou. Provozování podniku na venkově se většinou zásadně liší zaměřením činností oproti podnikům provozovaných v městských oblastech. K dalším významným odlišnostem venkova se řadí nižší kupní síla obyvatel, tlak obchodních řetězců, nedostatečná infrastruktura, hroší dostupnost a nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Vybraná firma Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. čelí všem výše uvedeným podmínkám panujícím na venkově. Nicméně díky sledování trendů, včasnému zavádění inovací a diverzifikaci ekonomických činností se majiteli podařilo vybudovat prosperující podnik. Klíčovou myšlenkou při rozhodování o rozšíření podnikatelských činností bylo využití příležitostí plynoucích z cestovního ruchu, který má v regionu významný vliv. Téma diplomové práce bylo zvoleno s cílem provedení analýz zvolené firmy a určení rozvoje a možného rozšíření podnikatelských aktivit. Pro zanalyzování podniku bylo vybráno několik teoretických nástrojů a technik. Nezbytné informace byly získány z interních dokumentů společnosti, od konzultanta práce a dalších osob působících ve vedení firmy.

Po úspěšném odkoupení areálu Harrachovské sklárny zahájila společnost svoji faktickou činnost 1. 7. 1993. Hlavním předmětem činnosti společnosti je stále výroba, oprava a nápojového a domáckého skla a skleněných svítidel. V roce 2002 pak byla oficiálně zahájena výroba v nově vybudovaném minipivovaru s restaurací. Během let rozšířila společnost své podnikání o několik dalších souvisejících provozů (pivní lázně, hotel). Došlo tak k vytvoření unikátního areálu zahrnujícího výrobní činnosti a cestovní ruch. Mezi klíčové faktory úspěchu firmy patří navázání na historii a tradici ruční sklářské výroby, dennodenní práce a bohaté zkušenosti, inovativnost a proaktivnost, seriózní a spolehlivý přístup, snaha o finanční nezávislost, systematickosti a důslednost všech vykonávaných aktivit. Na základě všech zjištěných informací a poznatků plynoucích z vytvořených analýz byl představen návrh rozvoje a rozšíření podnikatelských aktivit společnosti.



Pro společnost je žádoucí zvýšení produkce a rozšíření distribuce pivovaru, jehož provoz znamená pro společnost značný přínos. S rozšířením distribuce souvisí navázání obchodních kontaktů s majiteli vybraných obchodů a pohostinských zařízení, zvýšení výroby vlastního pivního skla a rozšíření marketingových aktivit společnosti. Při rozšiřování povědomí zákazníků o firmě hraje významnou roli použití loga a názvu společnosti. Současné logo společnosti (viz obr. 4) vystihuje její podstatné charakteristiky, v blízké budoucnosti by měla být zachována jeho podoba. Pro marketingové účely by bylo vhodné využít název zkrácený „Novosad & syn“. Kratší názvy jsou lépe zapamatovatelné a marketingově efektivnější. Z uvedeného marketingového mixu vyplývá, že marketingová strategie musí klást důraz na zákaznické potřeby a přání, je nutno vyzdvihnout kvalitu a jedinečnost vyrobených produktů (konkurenční výhoda) a veškeré aktivity cílit na budování dlouhodobých vztahů. Vhodně zvolené a realizované aktivity by měly přispět k eliminaci nejvýznamnějších hrozeb pro firmu v odvětví pivovarnictví, substituční výroby a vyjednávací síla zákazníků.

Rozšíření distribuce může být realizováno dvěma způsoby. Prvním je distribuce sudového piva a pivních sklenic do restauračních zařízení. Druhým je vytvoření balíčku, obsahujícího lahvové pivo a sklenici, a jeho distribuce do obchodů. Vzhledem k jednodušší realizaci připadá v úvahu jako první distribuce balíčků. V případě pozitivních zákaznických reakcí a celkově úspěšné realizaci tohoto návrhu by přicházel na řadu návrh druhý, distribuce do restauračních zařízení.

Vybraná společnost provozuje několik podnikatelských činností, které jsou vzájemně provázané a doplňují se. Podnik tak vystupuje jakožto ucelený komplex dílčích provozů. Stejně tak i marketingové aktivity by měly být soustředěny na prezentaci podniku jako celku. Z finančního hlediska přichází v úvahu vykazování informací za každý provoz odděleně, což může významně přispět k usnadnění budoucích rozhodnutí.

Přes veškeré podmínky komplikující podnikatelské činnosti ve venkovských oblastech, je při správném podchycení nabízených příležitostí možné vybudovat prosperující podnik. Majitel vybrané společnosti přistupuje k podnikání zodpovědně dle osobních zkušeností a vlastních zásad. Uvědomuje si význam dalšího rozvoje podnikání pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Uvedený návrh rozšíření aktivit by měl napomoci ke zvýšení povědomí veřejnosti o firmě. Vzhledem k turistickému charakteru místa, kde je podnik

situován, může být předpokládán růst návštěvnosti areálu podniku a s tím spojený vzrůst jeho popularity. S vyšší popularitou je spojena vyšší ziskovost a další rozvoj podniku i oblasti, ve které se nachází.

## Seznam použité literatury

ASKP ČR. *Trendy sklářského průmyslu*. Výroční zpráva 2010 [online]. Praha: ASKP ČR, 2011 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/vyrocní-zpravy/vyrocní-zprava-2010/trendy-sklarskeho-prumyslu/>

BÁRTA, Milan. *Představujeme senátorské kandidáty: František Novosad*. I-noviny.cz [online]. Česká Lípa: Reklamní agentura DEUS 2008-06-11 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.i-noviny.cz/predstavujeme-senatorske-kandidaty-frantisek-novosad-19359#.VmgjSbjhDIU>

BUSINESSCENTER.CZ, (1998 - 2015). *Zákony a právní normy*. Businesscenter.cz [online]. 1998–2015 [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

CZECHTRADE, (1997- 2015). *Rozvoj podnikání*. BusinessInfo.cz [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/rozvoj-podnikani/strategie.html>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Harrachov: Sklárna slaví dvacet let od privatizace*. [online]. Liberec: Genus TV, a.s., 2013-07-01 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://www.genusplus.cz/zpravodajstvi/harrachov-sklarna-slavi-dvacet-let-od-privatizace>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Sklárna Novosad & syn získala ocenění za spolupráci s britským designérem* [online]. Praha: Denik.cz, 2014-09-24 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/sklarna-novosad-syn-ziskala-oceneni-za-spolupraci-s-britskym-designerem-20140924.html>

C. H. BECK. *Zákon č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby* [online]. Praha: C. H. BECK, 2014 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzheyv6ojsfzygmjnha>

ČSPS. *Produkce piva v Česku vloni mírně rostla, hnána především exportem* [online]. Praha: Český svaz pivovarů a sladoven, 2015-09-28 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/pro-media/produkce-piva-v-cesku-vloni-mirne-rostla-hnana-predevsim-exportem>

ČSÚ. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015-10-01 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

ČSÚ. *Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2010 – 20012* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014-04-04 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20542669/e-21300314.pdf/9b30c4a3-231f-444f-a659-72e0a46c3f3c?version=1.0>

EVANS, Vaughan. *Writing a business plan. How to win backing to start up or grow your business*. London: Financial Times Publishing, 2011. ISBN 978-0-273-75798-6.

HÁJEK ZRZAVECKÝ, advokátní kancelář, s.r.o. *Obchodní závod, pobočka* [online]. epravo.cz, a.s. 1999-2015. 2012-12-10 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobočka-87765.html>

HITT, Michael A., Duane R. IRELAND & Robert E. HOSKISSON. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 10: 0-538-75309-9, ISBN 13: 978-0-538-75309-8.

CHERNATONY, Leslie. *From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2006. ISBN 978-0-7506-6749-4.

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MATĚJOVSKÁ, Petra. *Zkoumání faktorů inovační schopnosti malých a středních podniků*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-916-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Centrální registr dotací* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z:  
<http://cedr.mfcr.cz/Cedr3InternetV417/CommonPages/TakersListPage.aspx?condition=9e999784-9163-4ef3-ae8c-048ae92b4469>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Živnostenská oprávnění. Provozovny k předmětu podnikání. Seznam zúčastněných osob*. Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. CZECH REPUBLIC [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z:  
[http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND&PRESVYBER=0&VYPIS=2&ICO=49282794&Action=Search](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND&PRESVYBER=0&VYPIS=2&ICO=49282794&Action=Search)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Živnostenský zákon. Platné znění živnostenského zákona včetně přechodných ustanovení* [online]. Praha, 2015 09 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument166698.html>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov s.r.o. CZECH REPUBLIC [online]. Praha, 2012-2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=97372>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Program rozvoje venkova na období 2014-2020* [online]. Praha, 2014-07-09 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z:  
[http://eagri.cz/public/web/file/323384/PRV\\_do\\_vlady.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/323384/PRV_do_vlady.pdf)

MLČOCH, Jan. *Praktický průvodce podnikovou ekonomikou: Ekonomické analýzy pro podnikatele*. Praha: Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-11-5.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.

PALÁN, Zdeněk. *Výroční zpráva společnosti SKLÁRNA A MINIPIVOVAR NOVOSAD & SYN HARRACHOV s.r.o. CZECH REPUBLIC za rok 2008* [online]. Harrachov, 2009-06-

18, s. 7 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12805160&subjektId=97372&spis=612979>

PALÁN, Zdeněk. *Výroční zpráva společnosti SKLÁRNA A MINIPIVOVAR NOVOSAD & SYN HARRACHOV s.r.o. CZECH REPUBLIC za rok 2014* [online]. Harrachov, 2015-06-02 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39855623&subjektId=97372&spis=612979>

PENÍZE.CZ (2000-2015). *Německá marka, DEM*. Kurzy měn [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/35599-nemecka-marka>

PERLÍN, Radim. *Venkov, typologie venkovského prostoru* [online]. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 1998 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/perlin-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/perlin-pdf.aspx)

PERLÍN, Radim. *Vymezení venkovských obcí v Česku*. Deník veřejné správy [online]. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2009-07-14 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6384068>

PERLÍN, Radim, Silvie KUČEROVÁ a Zdeněk KUČERA. *Typologie venkovského prostoru Česka*. Geografie [online]. 2010, 115(2): 161–187 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [http://silvie-r-kucerova.cz/texty/Perlin\\_Kucerova\\_Kucera2010.pdf](http://silvie-r-kucerova.cz/texty/Perlin_Kucerova_Kucera2010.pdf)

PERLÍN, Radim. *Vymezení venkova* [online]. Seminář výzkumného centra RURAL. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2013 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://geography.cz/wp-content/uploads/2013/02/Perl%C3%ADn-vymezen%C3%AD-venkova-pro-pot%C5%99eby-PRV.pdf>

PILÍK, Michal. *Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod*. *E+M Ekonomie a Management* [online]. 2008, 11(2) :107-119 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/195465248/fulltextPDF/CDAE941943C445F2PQ/7?accountid=17116>

RIEDEL. *Riedel Glas Austria* [online]. Kufstein, 2015 [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <http://www.riedel.com/>

- RYDVALOVÁ, Petra, et al. *Inovace a integrace podniků*. Liberec: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-7494-003-3.
- RYDVALOVÁ, Petra a Vlastimil HOTAŘ. *Podnikání ve sklářství. Inovace jako cesta z krize s příklady ze severních Čech*. Liberec: VÚTS, 2012. ISBN 978-80-87184-28-8.
- Sklárna a minipivovar Novosad & syn Harrachov [online]. Liberec, 2012 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://sklarnaharrachov.cz/>
- SVOBODA, Tomáš. *Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově*. Plzeň: Centrum pro komunitní práci, 2008. ISBN 978-80-86902-70-8.
- SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠÁMAL, František a Dušan FALGE. *Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2014* [online]. Český svaz pivovarů a sladoven, 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty\\_tz/2015\\_zprava\\_hospodarske\\_vysledky\\_oboru\\_za\\_2014\\_final\\_20150410.pdf](http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2015_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_za_2014_final_20150410.pdf)
- VACEK, Jiří, et al. *Inovační potenciál malých a středních podniků: hodnocení a cesty k jeho růstu*. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference REGIO 2002 a IMPA 2001, 2. díl. Plzeň: Západočeská univerzita, s. 131-138. 2003. ISBN 80-7082-928-1.
- VESECKÝ, Zdeněk. *Fyzická nebo právnická osoba? Volba formy podnikání je alfou i omegou*. Podnikatel.cz [online]. 2013-09-09 [cit. 2015-03-28]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/fyzicka-nebo-pravnicka-osoba-volba-formy-podnikani-je-alfou-i-omegou/>

## Seznam příloh

Příloha A	Živnostenské oprávnění.....	97
Příloha B	Struktura podnikatelského plánu .....	98
Příloha C	Venkovský prostor.....	100
Příloha C1	Venkovské sídlo a venkovský prostor.....	100
Příloha C2	Vymezení venkovského prostoru v podmínkách ČR.....	106
Příloha C3	Typologie venkovského prostoru.....	108
Příloha C4	Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020.....	112
Příloha D	Vymezení malých a středních podniků .....	114
Příloha E	Postup výroby piva, ocenění, slavnosti .....	116
Příloha F	Sklářský rod Riedelů .....	121
Příloha G	Fotografie a obrázky z podniku.....	128



## Příloha A Živnostenské oprávnění

Pro zahájení podnikatelské činnosti je nezbytné vlastnit oprávnění vztahující se k danému oboru. Dle oboru podnikání se pak podnikatel řídí živnostenským zákonem či jinou právní úpravou (obory se specifickou odbornou způsobilostí, dány zákonem). Dle § 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákoník) je živnost definována následovně: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“. Živnost musí být ohlášena na živnostenském úřadě, při čemž podnikatel musí splňovat dvě základní podmínky: plná svéprávnost a bezúhonnost.

Provozované živnosti jsou pak rozděleny do několika kategorií dle odborné způsobilosti živnostníka. Jedná se o živnosti:

1. ohlašovací,
  - I. řemeslné,
  - II. vázané
  - III. volné
2. koncesované.

Ohlašovací živnosti zahrnují řemeslné (klasická řemesla např. řezník), vázané (nutno prokázat odbornou způsobilost např. účetní poradenství) a volné (stačí pouze splnění všeobecných podmínek provozování živnosti např. umělecká činnost). V případě koncesované živnosti musí být prokázána odborná způsobilost a živnostník musí vlastnit koncesi neboli živnostenské oprávnění – zvláštní státní povolení. Bez koncesní listiny není provozování dané živnosti možné (dle práva). Mezi tyto živnosti patří obory, u kterých je vysoké riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů (např. provozování pohřební služby).

### Seznam použité literatury:

*Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů.*

## **Příloha B      Struktura podnikatelského plánu**

Důležitou úlohou podnikatelského plánu je ověření reálnosti a životaschopnosti podnikatelského záměru. Pro jeho sestavení existují určitá doporučená pravidla a normy, jak by měl být konstruován a z jakých částí či bodů má být složen. Mezi tyto části patří:

- Titulní list - obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, jména klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod.
- Obsah - krátký, stručný.
- Úvod, účel a pozice dokumentu - zda se jedná o zkrácenou verzi, plnou verzi, ve které některé kapitoly budou ještě doplněny nebo upřesněny, či finální verzi podnikatelského plánu.
- Shrnutí - zhuštěný popis obsahu celého dokumentu.
- Popis podnikatelské příležitosti - v čem spočívá podnikatelská příležitost.
- Cíle firmy a vlastníků - cílem přesvědčit čtenáře o schopnostech firmy; cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů firmy, ostatní pracovníci firmy, poradci.
- Potenciální trhy - fakta o potenciálních trzích a možnostech uplatnění; informace o celkovém a o cílovém trhu.
- Analýza konkurence - určení firem představujících konkurenci, rozdělení na hlavní a vedlejší konkurenty, vyhodnocení předností a nedostatků konkurujících firem, stanovení konkurenční výhody jednotlivých firem, závěrečné zhodnocení.
- Marketingová a obchodní strategie - řeší tři okruhy problémů: 1. výběr cílového trhu; 2. určení tržní pozice produktu; 3. rozhodnutí o marketingovém mixu.
- Realizační projektový plán - časový harmonogram činností a jejich dodavatelské zajištění.
- Finanční plán - transformace předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby, prokázání reálnosti podnikatelského plánu z ekonomického hlediska.
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu - silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského plánu; využití analýzy SWOT.
- Přílohy - životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy atd. (businessinfo.cz, 2012).

Takto sestavený podnikatelský plán by měl předkládat adekvátní informace o podnikatelském záměru a okolnostech, které jej obklopují, pro všechny tři zainteresované skupiny, kterých se tento plán týká.

**Seznam použité literatury:**

CZECHTRADE, (1997- 2015). *Podnikatelský plán a strategie*. BusinessInfo.cz [online]. Praha, 2012-10-22 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#>

## Příloha C Venkovský prostor

### Příloha C1 Venkovské sídlo a venkovský prostor

Při vymezování venkovského prostoru je nutné vycházet z poznatku, že venkov je tvořen krajinou a venkovskými sídly. Proto je před samotným stanovením kritérií pro vymezení venkovského prostoru potřeba odlišit pojem **venkovské sídlo** a venkov neboli **venkovský prostor**. Odlišením těchto pojmů se mimo jiné ve svých publikacích blíže zabývá RNDr. Radim Perlín.

Pojem **sídlo** je možno definovat jako seskupení budov, které utváří prostorově oddělenou jednotku. Tyto jednotky od sebe bývají odděleny volným prostorem bez zástavby. Sídla můžeme rozdělit na sídla městská a venkovská. Jejich rozlišení spočívá především v jejich funkci. Městská sídla vznikla druhotně ze sídel venkovským v důsledku rozvoje obchodu, směny a řemesel. Venkovská sídla mají především funkci zemědělskou, obytnou a rekreační (Žižka et al., 2013). Pro potřeby této diplomové práce se následující text věnuje pouze sídlům venkovským.

Jak uvádí (Perlín, 2013) ve své studii *Vymezení venkova*, lze **venkovská sídla/ obce** chápat jako nespojitě vymezená jednotlivá společenství. K jejich vymezení jsou využívána stanovená kritéria. Pro tento účel jsou uváděny ukazatelé vztahující se k jednotce (např. počet obyvatel, správní funkce apod.). Naproti tomu **venkovský prostor** je možno chápat jako území spojitě. Toto území tvoří volná krajina a jednotlivá sídla. Pro určení a vymezení takového území jsou používány ukazatele vztažené k ploše (např. hustota zalidnění, počet obyvatel/km<sup>2</sup>). Oba tyto pojmy je možno hodnotit z hledisek statických či subjektivních uvedených v tab. C1.1.

**Tab. C1.1: Kategorizace nástrojů k vymezení venkova**

	<b>Venkovská obec</b>	<b>Venkov, venkovský prostor</b>
Statistické	Počet obyvatel, správní struktura, označení obce	Hustota zalidnění, podíl ekonomických aktivit v priméru
Subjektivní	Individuální znaky, architektura, urbanismus, sociální vztahy	Krajina, krajinný ráz

Zdroj: Deník české zprávy. Vymezení venkovských obcí v Česku, 2009.

Při posuzování **venkovského sídla** je možno pozorované znaky rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní znaky zahrnují hned několik hledisek:

- urbanistické – převážně rodinné domy, nepřilíš rozvinutá uliční síť, náves jakožto centrum, množství zeleně,
- architektonické – nízkopodlažní zástavba doplněná hospodářským zázemím, vymezen dvůr a zahrada příslušící k obydlí,
- sociální – užší sociální vazby a kontakty než v případě sídla městského, sociální kontrola a participace obyvatel, důraz na tradice, více konzervativní,
- ekonomické – zemědělství jakožto převažující činnost, primární výroba potravin, samozásobitelství, dojíždění do zaměstnání mimo domácí sídlo,
- administrativní - sídla, která nezískala v minulosti městská práva označována jako vesnice (Perlín, 2013).

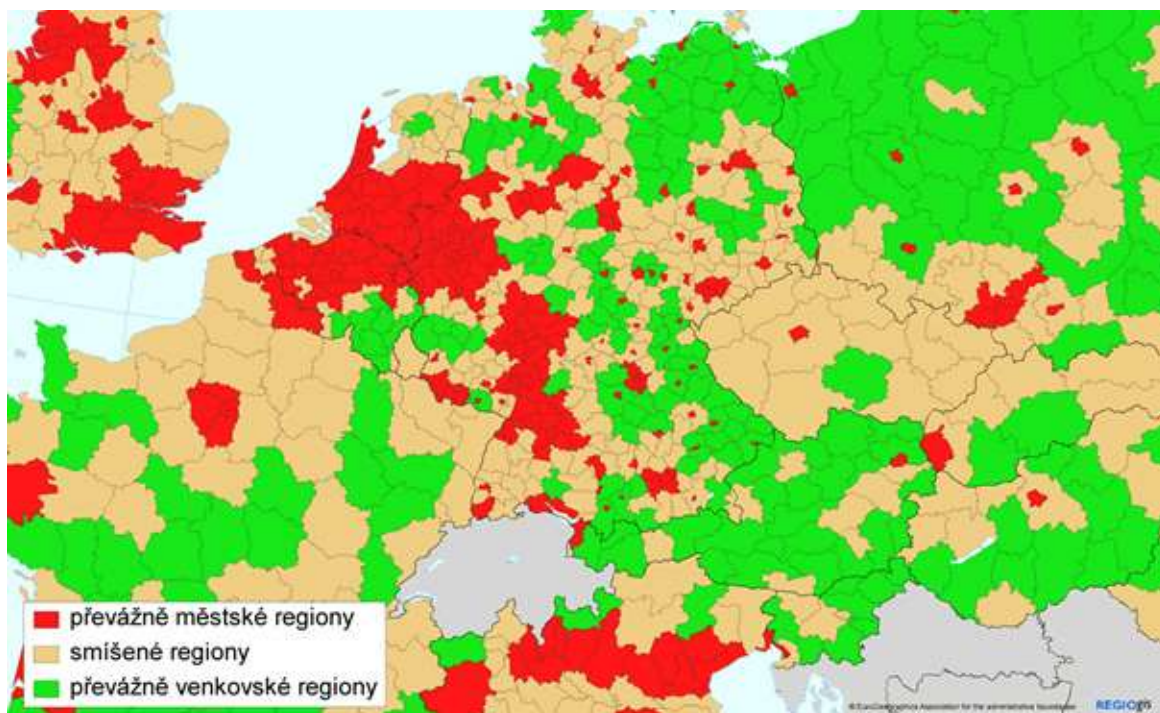
Kvantitativní znaky pak zahrnují velikost sídla či počet trvale bydlících obyvatel. Při využití počtu obyvatel jako vymežujícího hlediska je v podmínkách České republiky dle nového zákona č. 128/2000 Sb., o obcích s odkazem na § 3 za venkovské sídlo považováno takové, které má méně než 3 000 stálých obyvatel. Dříve byla tvořena tato hranice počtem 2 000 obyvatel (Perlín, 2009). Perlín ve své dřívější publikaci (1998) uvádí, že sídla s nižším počtem obyvatel než 2000 lze bezpochyby označit za venkovská, sídla s vyšším počtem obyvatel než 10 000 za sídla městská a sídla, která mají počet stálých obyvatel mezi 2 000 a 10 000 jsou pak často definována účelově dle potřeb autorů. Je tedy patrné, že tento ukazatel není zcela jednoznačně stanoven a je třeba jej doplnit o další hlediska.

Pravděpodobně nejběžněji a nejdůležitějším kritériem vymezení **venkovského prostoru** je hustota zalidnění. Toto kritérium však závisí na velikosti zvolené územní jednotky, pro kterou se hustota zalidnění vztahuje - katastrální území, kraj apod. (Perlín, 2009). Na základě tohoto hlediska je postaveno i vymezení venkovského prostoru podle Evropské unie. Tento ukazatel byl stanoven Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále také OECD) a postupem času jej začal využívat i Eurostat - statistický úřad Evropské unie (dále také EU). Dle tohoto ukazatele je za venkovské sídlo považováno takové, které vykazuje hustotu osídlení do 150 obyvj/ km<sup>2</sup>.

Na základě této stanovené limitní hodnoty byly podle jednotek NUTS III (Nomenklatura územních statistických jednotek), úroveň kraje, vymezeny tři základní kategorie regionů (Perlín, 2013):

1. Převážně venkovské regiony – ve venkovských obcích žije více než 50 % obyvatel.
2. Významně venkovské regiony – ve venkovských obcích žije 15 – 50 % obyvatel.
3. Převážně městské regiony – ve venkovských obcích žije méně než 15 % obyvatel.

Takto vymezené městské a venkovské regiony dle OECD jsou zobrazeny na obr. C1.1. Jak je z obrázku patrné, uvedená typologie OECD v podmínkách ČR vymezuje pouze jeden region jako převážně městský – kraj Praha a pouze jeden region jako převážně venkovský – kraj Vysočina (Matoušková, 2011). Tento výsledek je zapříčiněn velikostí městských center a pro účely bližšího zkoumání je potřeba toto rozdělení více specifikovat.



**Obr. C1.1: Městsko-venkovská typologie OECD aplikovaná na regiony NUTS III**

Zdroj: Matoušková, K. Deník veřejné správy. Nová typologie městských a venkovských regionů NUTS 3 podle Evropské komise.

Z tohoto důvodu v současné době Evropská unie přistupuje k nové typologii vymezení. Toto vymezení bylo vytvořeno na základě tzv. gridů. Jednotlivé gridy (stanovené územní jednotky) představují plochy čtvercových území o obsahu 1x1 km a takto vymezenému

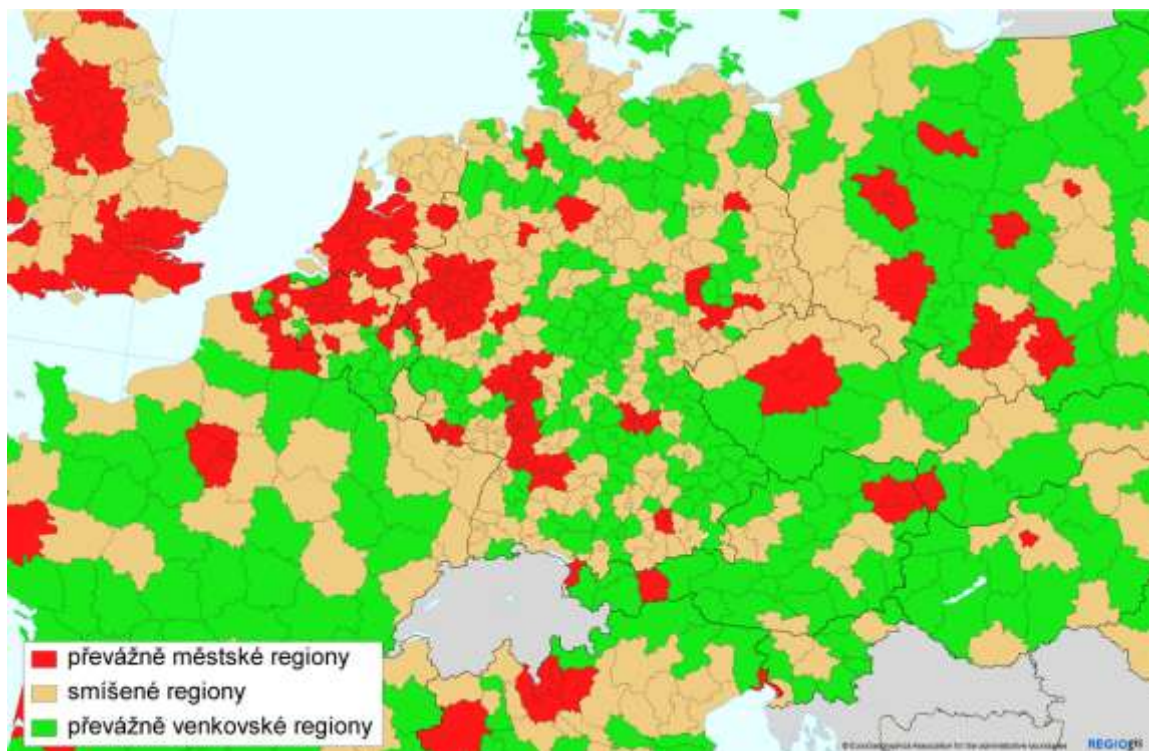
území si říká síť gridů (Bednářová, 2013). Jedná se v podstatě o pravoúhlé sítě buněk (rastrových buněk) s obsahem plochy 1 km<sup>2</sup> (Matoušková, 2011). Městské oblasti jsou při použití této nové typologie vymezeny takto:

- výběr síťových buněk s hustotou zalidnění více než 300 obyvatel/km<sup>2</sup>,
- seskupení síťových buněk představující osídlení s více než 5000 obyvateli,
- diagonální návaznost.

Na základě podílu obyvatel sídlících ve venkovských rastrových buňkách jsou podle nové typologie rozlišovány tři kategorie území (Bednářová, 2013). Jedná se o území:

1. Převážně městské území – ve venkovských jednotkách žije méně než 20 % obyvatel.
2. Území přechodného charakteru – ve venkovských jednotkách žije 20 – 50 % obyvatel.
3. Převážně venkovské území – ve venkovských jednotkách žije více než 50 % obyvatel.

Důsledkem toho je přesnější vymezení území převážně venkovských a městských oproti původnímu vymezení stanoveným OECD, které vymezuje tyto oblasti hruběji a tudíž i s nižší detailností. Nové vymezení venkovských a městských území zobrazuje obr. C1.2, který můžeme snadno porovnat s obr. C1.1.



**Obr. C1.2: Nová městsko-venkovská typologie regionů NUTS 3**

Zdroj: Matoušková, K. Deník veřejné správy. Nová typologie městských a venkovských regionů NUTS 3 podle Evropské komise

#### **Seznam použité literatury:**

BEDNÁŘOVÁ, Hana. *Vymezení venkova Eurostatem pomocí gridů* [online]. Seminář Venkov 2013, Praha. 2013-02-06 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://geography.cz/wp-content/uploads/2013/02/Bednářová-Vymezení-venkova-Eurostatem-pomocí-gridů.pdf>

MATOUŠKOVÁ, Kamila. *Nová typologie městských a venkovských regionů NUTS 3 podle Evropské komise*. Deník veřejné správy [online]. Praha: Triada, spol. s.r.o., 2011-04-27 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6485296>

PERLÍN, Radim. *Venkov, typologie venkovského prostoru* [online]. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 1998 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/perlin-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/perlin-pdf.aspx)



PERLÍN, Radim. *Vymezení venkovských obcí v Česku*. Deník veřejné správy [online]. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2009-07-14 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6384068>

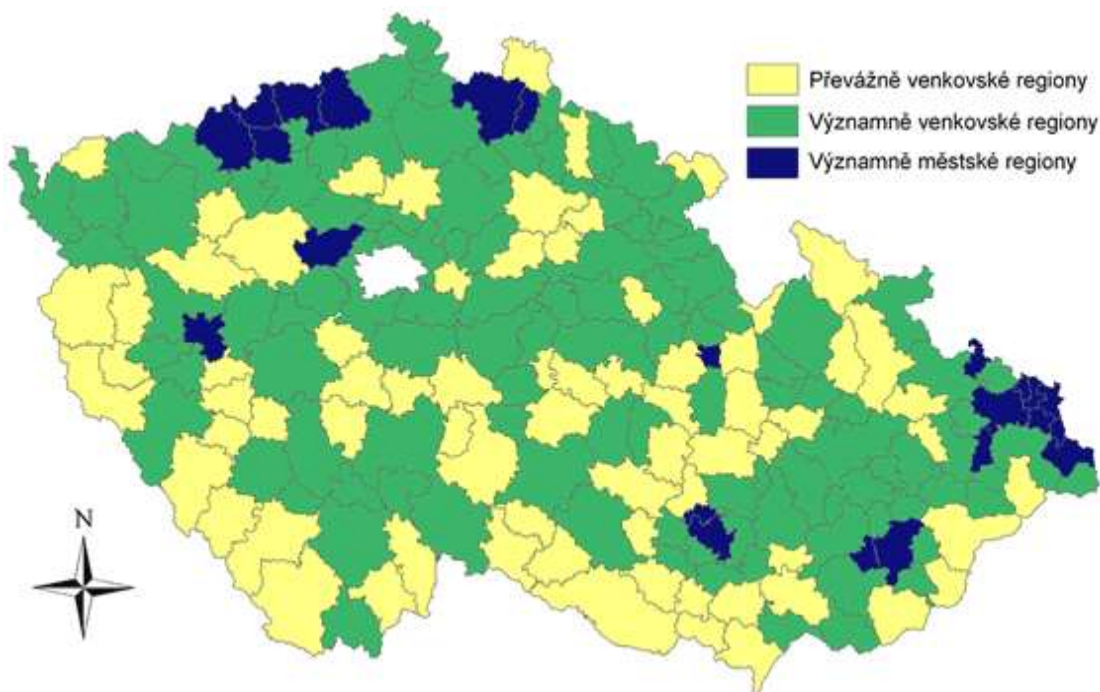
PERLÍN, Radim. *Vymezení venkova* [online]. Seminář výzkumného centra RURAL. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2013 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://geography.cz/wp-content/uploads/2013/02/Perl%C3%ADn-vymezen%C3%AD-venkova-pro-pot%C5%99eby-PRV.pdf>

ŽIŽKA, Miroslav, et al. *Hospodářský rozvoj regionů: vymezení funkčních regionů, významné socioekonomické faktory, regionální odolnost a inovační intenzita*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-131-4.

## Příloha C2 Vymezení venkovského prostoru v podmínkách ČR

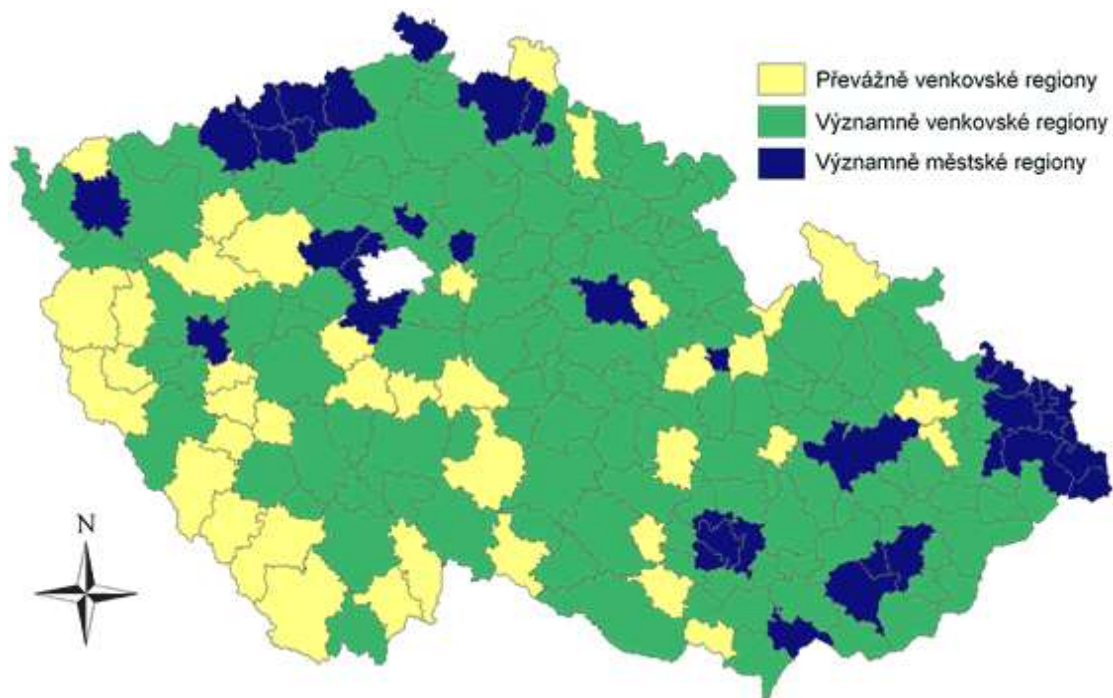
Při vymezování venkovského prostoru v České republice je vhodné, stejně jako v případě dle OECD, použít jako základní kritérium hustotu zalidnění. V podmínkách ČR je však potřeba toto kritérium pozměnit. Hustota zalidnění vztahující se k jednotlivým krajům ČR má vzhledem k jejich velikosti zkreslenou vypovídající hodnotu. Z tohoto důvodu je třeba toto kritérium vztahovat k jednotkám menším, které lépe odpovídají územní struktuře ČR, a zároveň i snížit limitní hodnotu hustoty osídlení (Perlín, 2009). Tato hodnota byla stanovena na 100 obyv/ km<sup>2</sup> a vztahuje se k územním jednotkám správních obvodů úřadů obcí s rozšířenou působností (dále také ORP; v ČR celkem 99 ORP).

Vymezení venkovských a městských regionů podle hustoty zalidnění dle ORP v ČR zobrazují obr. C2.1 a obr. C2.2. Při čemž obr. C2.1 znázorňuje toto vymezení při zohlednění limitní hranice stanovené OECD na 150 obyv/ km<sup>2</sup> a obr. C2.2 zobrazuje vymezení se sníženou limitní hranicí 100 obyv/ km<sup>2</sup>. Z obrázků je patrné, že snížením limitní hranice se sníží počet venkovských regionů a zvýší se počet městských regionů.



**Obr. C2.1: Venkovské regiony podle hustoty zalidnění dle ORP, limit 150 obyv./km<sup>2</sup>**

Zdroj: Perlín, R. Vymezení venkovských obcí v Česku.



**Obr. C2.2: Venkovské regiony podle hustoty zalidnění dle ORP, limit 100 obyv./km<sup>2</sup>**

Zdroj: Perlín, R. Vymezení venkovských obcí v Česku.

Sídlo vybrané firmy, která je předmětem zkoumání této diplomové práce, se nachází v Libereckém kraji, okres Jablonec n. N., region Tanvaldsko. Z uvedených obr. C2.1 a obr. C2.2 jasně vyplývá, že Tanvaldsko se řadí mezi regiony významně venkovské.

**Seznam použité literatury:**

PERLÍN, Radim. Vymezení venkovských obcí v Česku. Deník veřejné správy [online]. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2009-07-14 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6384068>

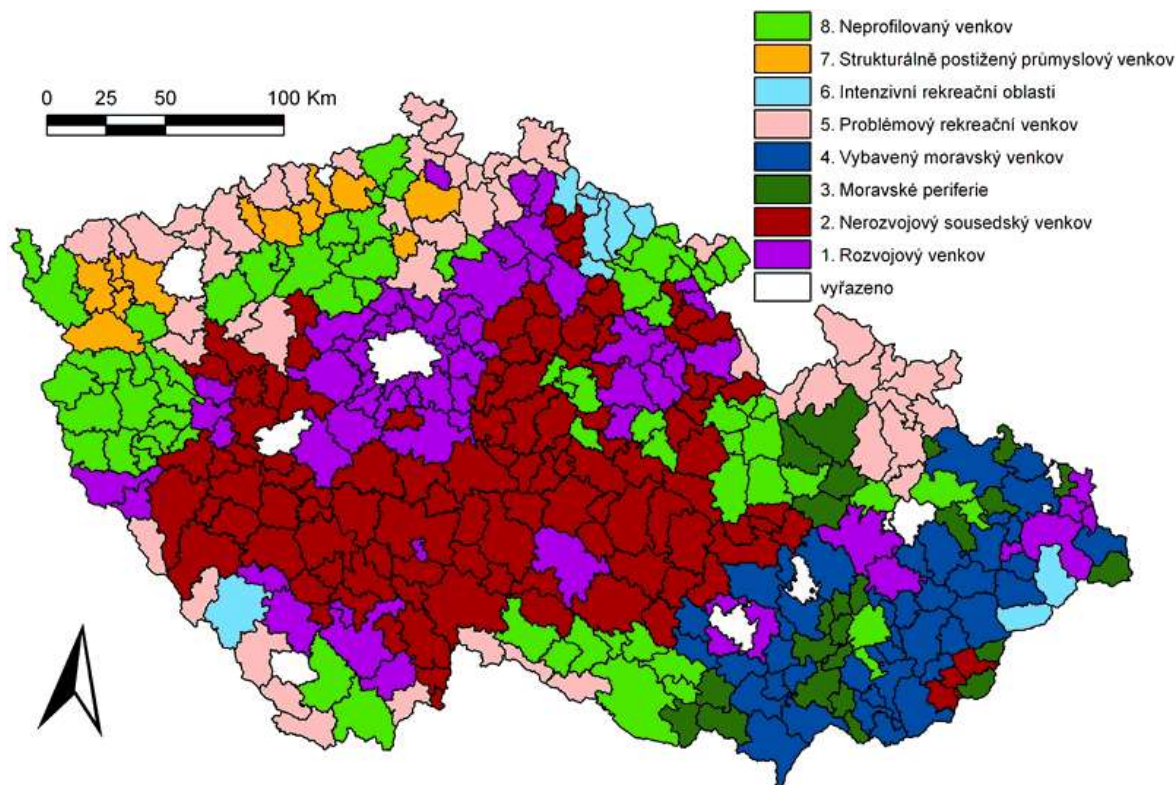
## **Příloha C3 Typologie venkovského prostoru**

V předcházející příloze C2 byla stanovena hlediska pro vymezení venkovského prostoru jako takového a jeho specifické vymezení v podmínkách ČR. Zaměříme-li pozornost na jednotlivé vymezené venkovské oblasti v rámci území ČR, můžeme pozorovat řadu odlišností. Z tohoto důvodu je vhodné tyto oblasti rozčlenit do několika kategorií podle jejich společných znaků, které je charakterizují.

Pro potřebu vytvoření typologie venkovského prostoru je nejprve nutno stanovit základní územní jednotku hodnocení a hodnotící ukazatele, které co nejlépe charakterizují jevy a procesy rozvoje venkovských sídel (Perlín et al., 2010). Jakožto základní územní jednotka byly stanoveny správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem (POÚ) - 384 jednotek. Při výběru kritérií hodnocení se Perlín zabývá čtyřmi hlavními ukazateli:

1. Velikost – nejvýznamnější proměnná; POÚ s velkými venkovskými obcemi, převaha trvale obydlených domů, dobrá dopravní obslužnost, infrastrukturní vybavenost; uplatnění na území Moravy, Slezska a pohraničních horských oblastí
2. Růst - indikátory růstu obce dokládající populační a ekonomický růst; uplatnění v zázemí velkých měst a urbanizovaných částech ČR
3. Lidský potenciál – index vzdělanosti, podíl rodáků, míra zaměstnanosti; uplatnění v suburbánním zázemí Prahy a jižní Moravě
4. Bydlení – trvale obydlené domy, podíl obyvatel žijících v bytech s připojením na zemní plyn; uplatnění v nížinných regionech Moravy a Slezska a urbanizovaném prostoru severozápadních Čech

Podle těchto čtyř kritérií a posouzení jejich průměrných hodnot je vymezeno a charakterizováno 8 základních typů venkova na území ČR znázorněných na obr. C3.1. Z důvodu zohlednění podmínky maximálního počtu stálých obyvatel (3 000 obyvatel) byla z hodnocení vyloučena města a obce přesahující tento limit (na obr. C3.1 vyobrazeny bílou barvou). Již při zevrubném prohlédnutí vyobrazení uvedených typů je silně patrná odlišnost venkova na území Čech a na území Moravy. Je to dáno především odlišným historickým vývojem těchto dvou území.



*Obr. C3.1: Typologie venkovského prostoru Česka*

Zdroj: Perlín, R. Typologie venkovského prostoru.

Mezi ustanovených 8 základních typů venkova na území ČR Perlín řadí:

1. Rozvojový venkov
  - v zázemí největších měst, při rozvojových osách a hlavních dopravních koridorech (suburbánní zázemí velkých měst s vysokou dynamikou změn); rekreační zázemí,
  - charakteristika: nejvyšší migrační saldo, nejvyšší podíl nově postavených domů a další faktory typické pro zázemí velkých měst,
  - vysoký potenciál rozvoje lidských zdrojů a hospodářských aktivit.
2. Nerozvojový sousedský venkov
  - tradiční české vnitrozemí a prostoru Českomoravské vrchoviny, zahrnutý hospodářsky slabé venkovské mikroregiony neboli vnitřní periferie,

- charakteristika: ekonomicky slabé území, vysoká míra tradičních sociálních aktivity života na venkově, málo intenzivní veřejná doprava, rychlé stárnutí populace,
  - stabilní území, pozitivní sociální faktory, negativní ekonomické faktory rozvoje.
3. Moravské periferie
- pouze na historickém území Moravy a Slezska, shluky venkovských obcí v nerozvojových polohách,
  - charakteristika: záporé migrační saldo, vysoká míra nezaměstnanosti, nižší vzdělanost obyvatel,
  - charakter blízký ostatním moravským územím.
4. Vybavený moravský venkov
- výhradně moravsko-slezský typ,
  - charakteristika: vysoká vybavenost obcí, intenzivní veřejná doprava, vysoká míra dojíždění do zaměstnání, obce s velikou populační velikostí, sociální kapitál obcí a důraz na tradice,
  - ekonomická specializace nejednoznačná, vysoký rozvojový potenciál.
5. Problémový rekreační venkov
- české pohraničí dosídlené po druhé světové válce, industrializované části území,
  - charakteristika: populačně velké diferencované obce, nejnižším podíl trvale obydlených dom, vysoký rekreačně-turistický potenciál; atraktivní turistická oblast s negativním společenským a ekonomickým potenciálem,
  - nízká vzdělanost, vysoká míra nezaměstnanosti, kladný potenciál rozvoje turistiky, negativní potenciál sociální soudržnosti, hospodářských aktivit a lidských zdrojů.
6. Intenzivní rekreační oblasti
- dominance cestovního ruchu a s ním spojených aktivit,
  - charakteristika: intenzivní rekreace, nízký počet stálých obyvatel, vysoký počet nových domů,
  - nízká míra nezaměstnanosti, pracovní příležitosti v oblasti cestovního ruchu; vysoký potenciál rozvoje ekonomického, environmentálního a lidského kapitálu.
7. Strukturálně postižený průmyslový venkov

- oblast severozápadních Čech; regiony s přeměněnou krajinou v důsledku těžby (hnědé uhlí, uran aj.),
- charakteristika: vysoký podíl trvale obydlených domů, populačně velké obce, kladné vysoké migrační saldo, dobrá technická a dopravní vybavenost, turisticky neatraktivní oblasti, zhoršená kvalita životního prostředí,
- kladný potenciál rozvoje díky pozitivní poloze vůči velkým městům, negativní image regionu.

#### 8. Neprofilovaný venkov

- heterogenní skupina venkovských obcí, průměrné hodnoty ukazatelů bez značných odchylek,
- charakteristika: populačně malé nerůstové obce, podprůměrná občanská vybavenost,
- v mnoha případech bez rozvojového potenciálu, přechodné typy osídlení, postupné zařazování do sousedních typů.

Harrachov spadá pod region Tanvaldsko. Z obr. C3.1 je patrné, že region Tanvaldsko se řadí mezi oblasti intenzivně rekreační. Tento poznatek může významně ovlivnit strategická rozhodování vybrané firmy.

#### **Seznam použité literatury:**

PERLÍN, Radim, Silvie KUČEROVÁ a Zdeněk KUČERA. Typologie venkovského prostoru Česka. Geografie [online]. 2010, 115(2): 161–187 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [http://silvie-r-kucerova.cz/texty/Perlin\\_Kucerova\\_Kucera2010.pdf](http://silvie-r-kucerova.cz/texty/Perlin_Kucerova_Kucera2010.pdf)

## **Příloha C4 Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020**

Program rozvoje venkova ČR (dále také PRV ČR) na období 2014 – 2020 je strategický dokument, který vytvořilo Ministerstvo zemědělství (dále také MZ) ve spolupráci s partnery. Tento dokument navazuje na PRV ČR na období 2007 – 2013 a účelem jeho sestavení je stanovení strategie, opatření a priorit při čerpání finančních prostředků z fondu EU pro rozvoj venkova v ČR (MZ ČR, 2014).

Česká republika má v porovnání s ostatními členskými státy odlišnou strukturu osídlení, což je dáno jednak celkovým počtem obcí (přes 6250) a jednak jejich rozdrobenou velikostní strukturou. V rámci dokumentu PRV ČR je provedena SWOT analýza současné situace českého venkova, která napomáhá k identifikaci potřebných kroků rozvoje. V následujícím textu jsou uvedeny nejvýznamnější položky této analýzy.

### **Silné stránky:**

- struktury potřebné pro výměnu informací a spolupráci aktérů rozvoje venkova,
- pozitivní trendy v diverzifikaci podniků,
- existence vzdělávacího a poradenského systému,
- výrobní i kapitálová koncentrace a vertikální integrace v některých sektorech,
- vhodné podmínky k využití bankovních a pojišťovacích produktů,
- dlouhodobá existence resortního výzkumu,
- právně zakotvena ochrana a péče o krajinu.

### **Slabé stránky:**

- nedostatek pracovních příležitostí,
- nedostatečná občanská a technická vybavenost,
- nízké majetkové a kapitálové vybavení k případné diverzifikaci,
- nízká konkurenceschopnost,
- nedostatečná infrastruktura,
- nedostatečný transfer znalostí a využívání výsledků vědy a výzkumu v praxi,
- nedostatečná konkurenceschopnost obnovitelných zdrojů energie ve vztahu ke konvenčním zdrojům energie.



**Příležitosti:**

- růst poptávky měst po produkci a nabídce venkova,
- existence nevyužitých podnikatelských objektů,
- význam inovativních aktivit a spolupráce pro zvýšení konkurenceschopnosti,
- rozvoj nových způsobů odbytu,
- prostor pro rozvoj malých a středních regionálních výrobců,
- rostoucí zájem společnosti o krajinu, druhovou různorodost, půdu a vodu,
- rostoucí zájem o využívání místních zdrojů.

**Hrozby:**

- nepříznivá ekonomická situace a zvyšující se nezaměstnanost,
- ekonomická krize/recese a snižování kupní síly obyvatelstva,
- vysoké náklady vstupu na trh,
- riziko opuštění od podnikání,
- globalizace a sílící konkurence,
- změny klimatu.

Uvedená analýza předkládá výstižný obraz současné situace. Na jejím základě MZ stanovilo, které aspekty je potřeba rozvíjet a podporovat a které naopak eliminovat pro docílení sociální i ekonomické udržitelnosti a rozvoje venkova. Program se tedy zaměřuje na vzdělávací aktivity zvyšující kvalifikaci pracovníků, získávání zkušeností s využíváním moderních výrobních postupů, metod a technologií a tím zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Dále je podporován vývoj nových produktů, postupů a technologií a jejich zavádění do praxe. Velký důraz je také kladen na horizontální a vertikální spolupráci všech účastníků dodavatelského řetězce, která by měla přispět k vývoji nových produktů a způsobu výroby a prodeje (MZ ČR, 2014).

**Seznam použité literatury:**

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Program rozvoje venkova na období 2014-2020* [online]. Praha, 2014-07-09 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/323384/PRV\\_do\\_vlady.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/323384/PRV_do_vlady.pdf)

## Příloha D Vymezení malých a středních podniků

Malé a střední podniky (dále také MSP) se významně podílejí na české ekonomice. Podle dokumentu „Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013“ vypracovaného Ministerstvem průmyslu a obchodu, působí v ČR více než 1 milion MSP. V MSP je celkem zaměstnáno přibližně 1,8 milionu pracovníků, což je 60% z celkového počtu zaměstnanců podnikatelské sféry (mpo.cz, 2014).

MSP jsou definovány v české legislativě pro účel jejich podpory ze strany. Jejich vymezení je uvedeno v zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Definice byla později upravena v souladu s požadavky Evropské komise pro přiznání finanční podpory z fondů EU. Nová definice vešla v platnost 1. 1. 2005 a vymezuje podniky drobné (mikro), malé a střední. Tyto podniky jsou vymezovány na základě třech kritérií: počet zaměstnanců, ekonomická kritéria (obrat) a nezávislost (Jáč et al., 2005). Jednotlivá kritéria vymezující MSP jsou uvedena v tab. D1.

*Tab. D1: Vymezení drobných, malých a středních podniků*

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Drobný	< 10	≤ 2 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR

Zdroj: Rydvalová, P., Žuková, H., Absorpce vládních programů podpor malého a středního podnikání v roce 2003. Vlastní zpracování.

Kritérium nezávislosti bylo zavedeno v roce 2005 v souladu s požadavky Evropské komise a rozděluje MSP do tří následujících kategorií:

1. Propojené podniky.
2. Partnerské podniky.
3. Nezávislé podniky.

Toto rozdělení je založeno na procentuálním vlastnictví kapitálu a hlasovacích práv mezi dvěma subjekty. V případě **propojených** podniků jeden ze subjektů vlastní většinu kapitálu či hlasovacích práv v subjektu druhém. Ve vztahu dvou **partnerských** podniků

jsou subjekty označovány jako mateřský podnik (*upstream enterprise*) a dceřiný podnik (*downstream enterprise*). Mateřský podnik se vyznačuje vlastnictvím více než 25 % kapitálu či hlasovacích práv v podniku dceřiném. Tyto podniky mají přesná vymezení, příkladem takového vztahu jsou veřejné investiční společnosti, vysoké školy apod. Za **nezávislé** podniky lze označit všechny ostatní subjekty, které nesplňují předešlá kritéria (Jáč et al., 2005).

#### **Seznam použité literatury:**

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Praha, 2014-07-10 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

## **Příloha E      Postup výroby piva, ocenění, slavnosti**

Harrachovské pivo se vaří tradičním postupem a jeho pro jeho výrobu jsou použity 4 základní suroviny: ječný slad, chmel, voda a pivovarské kvasnice. Hotové pivo je nefiltrované, nepasterizované, bez přidání konzervantů, dochucovadel, barviv, pěniv a řediv.

Nejprve je rozemlet ječný slad za pomoci šrotovacího stroje. Vzniklý „šrot“ je následně vsypán do varného kotle obsahujícího vodu zahřátou na teplota 36 °C. Do vzniklé směsi je přilévána horká voda, dokud není dosaženo celkové teploty 51 °C. Při této teplotě dochází ke štěpení bílkovin ve sladu. Poté je jedna třetina celkového množství převedena do scezovací kádě, zbylé dvě třetiny jsou ponechány procesu přeměny ječného škrobu prostřednictvím sladových enzymů na sacharidy (tzv. rmutování). Po doběhnutí procesu „zucernatění“ je vzniklá směs tzv. rmut přiveden k varu. Vařící rmut je po částech přeléván do scezovací kádě, ve které se teplota zreguluje na 78 °C. V této fázi je vzniklá směs označována jako tzv. sladina.

Následuje proces scezování resp. oddělování pevné složky (tzv. mláto) od čisté sladiny. Ke scezenému mlátu je přidána horká voda (vznikne tzv. výstřelek), směs je znovu smíchána se sladinou a následně scezena. Celý proces se opakuje dvakrát. Dostatečně vylouhované mláto je nakonec odvedeno odpadním kanálem ze scezovací kádě. Díky dostatku živin může být využito jako krmivo dobytka, ryb či lesní zvěře.

Čistá scezená sladina obsahuje množství sacharidů (cukrů) a bílkovin. Pro další postup je uvedena k varu. Následně je obohacena přidáním chmele, který slouží jako přírodní konzervant, dodává charakteristickou chuť a aroma. Chmel je přidáván během procesu vaření celkem čtyřikrát. Vaření trvá přibližně 90 minut, po jeho skončení je směs (roztok) označována jako tzv. mladina.

Mladina je následně převedena do odstředivé kádě. Zde dochází k odstředění vysrážených bílkovin s chmelem. Odstátí trvá přibližně 30 minut, poté je čistá mladina odčerpána (tzv. spílání) do chladiče. Zchlazená mladina je následně přečerpána do kvasných tanků, kde dochází k přidání pivovarských kvasnic. Jejich přidáním dochází k přeměně sacharidů na alkohol při teplotě 10 °C. Požadované prokvašení mladiny je stanoveno na 70 %. V této fázi je již směs označována jako tzv. mladé pivo. To je následně zchlazeno na 2 - 3 °C, čímž dochází ke klesnutí kvasnic na dno. Poté je pivo odčerpáno do ležáckých tanků, kde

dochází k procesu zrání pod dobu cca 70 dnů. Po uplynutí této doby je pivo hotové a je přečerpáno do přetlačných tanků. Následně je pak plněno do sudů, lahví či přímo teče do výčepu pivovarské restaurace (sklarnaharrachov.cz, 2015). Celý tento postup je zobrazen na obr. E1. Jedná se o fotografii nástěnné malby umístěné v prostorách podniku.



**Obr. E1: Postup výroby piva**

Zdroj: Sklárna a minipivovar Novosad & syn, s.r.o. Postup výroby, 2004. sklarnaharrachov.cz

## Získaná ocenění

První pivo bylo v pivovaru uvařeno na konci roku 2002. V současné době jsou v pivovaru vařeny 3 druhy piva: Huťské světlé výčepní pivo 8°, Tmavý ležák „Čerťák“ 12° a Světlý ležák „František“ 12°. Soubor etiket všech tří druhů piva je zobrazen na obr. E2.



**Obr. E2: Etikety na pivo František, Čerťák a Huťské výčepní**

Zdroj: Sklárna a minipivovar Novosad & syn, s.r.o. Produkty a ceník, 2015. sklarnaharrachov.cz

Během 13 let své existence si harrachovské pivo získalo mnoho příznivců a dosáhlo již několika úspěchů v různých soutěžích. Výčet jednotlivých ocenění je následující:

- 2008 - „Výrobek Libereckého kraje z odvětví potravinářství - zemědělství roku 2008“, Liberecký kraj, kategorie: Pivo, produkt: pivo František.
- 2011 - „Regionální potravina“, Liberecký kraj, kategorie: Alkoholické a nealkoholické nápoje (s výjimkou vína), produkt: pivo František.
- 2011 - „Zlatá pivní pečeť“, Pivní slavnosti Tábor, kategorie: Absolutní, hlavní cena, produkt: pivo František.
- 2011 - „Zlatá pivní pečeť“, Pivní slavnosti Tábor, kategorie: Minipivovar roku světlý ležák, produkt: pivo František.
- 2012 - „Zlatá pivní pečeť“, Pivní slavnosti Tábor, kategorie: Absolutní, hlavní cena, produkt: pivo František.
- 2013 - „Zlatá pivní pečeť“, Pivní slavnosti Tábor, kategorie: Světlé výčepní pivo z minipivovaru, produkt: pivo Huťské výčepní.
- 2014 - „Stříbrná pivní pečeť“, Pivní slavnosti Tábor, kategorie: Nefiltrované pivo, produkt: pivo František.

- 2015 - „Stříbrná pivní pečeť“, Pivní slavnosti Tábor, kategorie: Světlý ležák z minipivovaru, 2. místo, produkt: pivo František.
- 2015 - „Výrobek Libereckého kraje z odvětví potravinářství - zemědělství roku 2015“, Liberecký kraj, kategorie: Pivo, produkt: pivo Čerťák.

Zlatá pivní pečeť představuje nejprestižnější pivovarské ocenění v ČR. Získání tohoto ocenění dokazuje kvalitu a poctivost daného výrobku, piva.

### **Pivní slavnosti**

Otevření minipivovaru dalo průchod vzniku Harrachovských pivních slavností. První neoficiální pivní slavnosti (nultý ročník) se konaly krátce po započetí výroby piva roku 2003. O rok později se pak již konal 1. oficiální ročník. Tradiční Harrachovské pivní slavnosti jsou pořádány každoročně uprostřed léta (druhá polovina července) v areálu sklárny a minipivovaru. Součástí slavností je bohatý program zahrnující vystoupení několika hudebních kapel na podiu, různé atrakce, soutěže a závěrečný půlnoční ohňostroj. V rámci těchto slavností je zajištěna autobusová doprava z vlakového nádraží do areálu. Do této akce se v posledních letech zapojuje i Železniční společnost Tanvald. V den konání slavností vypravuje unikátní historické vlaky na trase Tanvald – Harrachov, která je známá díky své horské ozubnicové dráze tzv. Zubačce. V roce 2015 se konal již 12. ročník těchto slavností (sklarnaharrachov.cz, 2015). Informační plakát k této události je zobrazen na obr. E3.

### **Seznam použité literatury:**

Sklárna a minipivovar Novosad & syn. *Pivovar* [online]. 2015 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://sklarnaharrachov.cz/pivovar>







## **Příloha F      Sklářský rod Riedelů**

Rod Riedelů se významně zasloužil o rozvoj českého a evropského sklářství. Sklářské činnosti se tento rod věnuje od poloviny 18. století dodnes. Do činnosti deseti generací Riedelů se promítá 250 let středoevropských dějin. Historie této velké evropské sklářské dynastie je historií sklářů. Příslušníkům rodu Riedelů byla vždy vlastní vůle a síla k ovládnutí beztvaré hmoty a k jejímu formování stále nových a nových podob. A každý Riedel chápal sklo po svém, vytvářel něco nového a vtiskoval sklu svoji „pečeť“.

### **Johann Christoph Riedel**

Zakladatelem dynastie byl Johann Christoph Riedel. Pocházel ze Zahrádek (Neuschloss) u České Lípy, jeho život se datuje kolem roku 1700, přesná data jeho narození a smrti nejsou známa. Byl jedním z obchodníků se sklem, kteří v 17. století prodávali sklo z Čech do celé Evropy i do zámoří. Jeho život byl dobrodružný a pestrý, ale také dost pohnutý. Zemřel násilnou smrtí. Jeho život a smrt inspirovali německého básníka a dramatika Friedricha Schillera k baladě „Ibykovi jeřábi“.

### **Johann Carl Riedel**

Synem J. CH. Riedela byl Johann Carl Riedel (1701 – 1781). Stal se malířem a pozlacovačem skla v Kytlici (Falknov) na panství Kinských. Později se přestěhoval do Jizerských hor ke svému nejstaršímu synovi Johannovi Leopoldovi Riedelovi.

### **Johann Leopold Riedel**

Johann Leopold Riedel (1726 – 1800) patřil do třetí generace rodu. Jeho vystupování bylo suverénní a dominantní, vyznačoval se vlastnostmi typickými pro tento rod: inteligence, obchodní prozíravost, energická rozhodnost, silná vůle a odvaha, životní potřeba překonávat překážky a vyrovnávat se s potížemi v souladu s vlastními představami. Za jeho života se odehrála na českém území Sedmiletá válka o Slezské země (1756 – 1763), která přinesla bídu a hospodářský úpadek. Výrobky tehdejších sklářů se tak staly luxusním zbožím, které si prostí lidé nemohli dovolit. J. L. Riedel na tuto situaci hbitě zareagoval. Vyvinul novou technologii výroby velkoformátového okenního skla. Nové výrobní odvětví zajistilo příjem a prosperitu Riedelově huti i celému kraji.

Jevištěm těchto událostí byla Zenknerova huť v Antonínově (Antoniwald). J. L. Riedel do ní přišel jako písař, později se stal jejím vedoucím a 17. května 1756 si ji pronajal na vlastní jméno a účely od hraběte Desfourse. Sklárna v Antonínově se tak stala první sklářskou hutí Riedelů. Měla význam pro další rozvoj sklářství v Jizerských horách a pro výrobu skla a bižuterie v Čechách vůbec. Dále si J. L. Riedel pronajal sklárnu na Nové louce (Neuwiese) a v Karlově (Karlshütte). Jakožto nevolník hrabat Kinských musel při pronájmu podstoupit nejrůznější těžkosti. Podporován vrchností, usiloval o své propuštění z nevolnictví. To se mu povedlo a 28. února 1776 byl „Propouštěcím listem“ prohlášen „zcela svobodným mužem“. Tehdy započal se stavbou první rodinné huti pod Černou horou. Nová sklárna s panským domem a sklářskou osadou byla pojmenována po majiteli clam-gallasovského panství – Kristiánov (Christiansthal). J. L. Riedel zde zemřel a je pochován na místním hřbitově. Sklárnu zde provozovali další 4 generace Riedelů do roku 1887, kdy ji zničil požár.

Syny J. Leopolda se rodina Riedelů rozdělila na větev polubenskou (Polaun) a rýnovickou (Reinowitz). Ke sklárnám v Jizerských horách se váže větev polubenská.

### **Anton Leopold Riedel**

Anton Leopold Riedel (1762 – 1821) byl starším synem J. L. Riedela. Sklářskou výrobu obohatil o nové impulsy a priority. Pracoval na zlepšování kvality skloviny, vyvíjel materiály vhodné k zušlechťování, uzavíral transakce a dohody s obchodníky se sklem v severních Čechách, především na Borsku a Kamenicko-šenovsku. Sklářská výroba v Jizerských horách vzkvétala, čemuž odpovídal i tehdejší program hutě na Nové louce. Vyrábělo se zde čiré i barevné duté sklo, lustrové ověsy a misky, hodinová sklíčka, flakóny a zátky, různobarevné tyče atd.

### **Franz Anton Riedel**

Dalším nástupcem byl Franz Anton Riedel (1786 – 1844). V jeho osobě se spojily dvě na vlastnosti: podnikatelská prozíravost a výrazné estetické cítění. Mnohé z nejkrásnějších dochovaných předmětů s ušlechtilými tvary, dokonalými výbrusy a rytinami jsou jeho dílem. Zásadně přispěl k rozvoji Josefova Dolu (Josefstal), Maxova (Maxdorf) a Antonínova (Antoniwald) a podnítil založení samostatných brusíren v údolí Kamenice.

Roku 1828 založil F. A. Riedel první sklářskou huť na Malé Jizerce. Kolem huti byly postaveny hospodářské budovy a panský dům.

F. A. Riedel zemřel roku 1844 v Antonínově. Jeho smrt znamenala konec zakladatelských generací a zároveň i konec starých sklářských hutí v hlubokých lesích Jizerských hor.

### **Josef Riedel starší**

Josef Riedel starší (1816 – 1894) se významně zasloužil o rozkvět průmyslového impéria Riedelů. Je pokládán za jednoho z nejvýznamnějších průmyslníků rakousko-uherské monarchie 19. století, průkopníka moderních forem průmyslového podnikání a sociální péče o pracovníky podniku. Zasloužil se o rozkvět jablonecké bižutérní výroby a upevnění jejího výsadního postavení ve světě. Zavedl převratné provozní a technické novinky, vyvinul barvení skla ve hmotě kysličníky uranu, barvy pojmenoval po své první manželce: Annina žlutá a Annina zeleň. V Polubném nechal vybudovat velké průmyslové centrum, které zaměstnávalo 1250 dělníků v 5 sklárnách, 2 brusárnách, perlovce, slévárně bronzu, přádelně a tkalcovně bavlny. Z rodu Riedelů byl J. Riedel st. prvním moderním sklářským podnikatelem. Za zásluhy o obyvatelstvo severních Čech byl roku 1890 vyznamenán Rytířským křížem řádu císaře Františka Josefa I. a římská kurie jej jmenovala papežským komořím. Vysloužil si přívlastek „sklářský král Jizerských hor“.

### **Josef Riedel mladší**

Dalším pokračovatelem rodu byl Josef Riedel mladší (1862 – 1924). Byl žákem Richarda Adolfa Zsigmondyho, objevitele koloidů a nositele Nobelovy ceny. J. Riedel mladší využil nauky o koloidech a techniky stříku nízko tavitelných kovů na sklo. Poprvé tak byly v severočeských sklárnách aplikovány vědecké metody na výrobu v praxi. Škálu riedelovských barev rozšířil na 600 odstínů, čímž se rozšířily možnosti výroby dutého skla a bižuterie. J. Riedel mladší přispěl také ke vzniku moderní signální techniky: signální barvy červená – žlutá - zelená jsou v dopravě používány dodnes.

### **Walter a Arno Riedelovi**

Konec první světové války znamenal zánik Rakousko-uherské monarchie a vytvoření Československé republiky. Zároveň však přinesl těžké hospodářské problémy, které s

těmito změnami vznikly. Čeští skláři ztratili kontakt se svými odbytišti a byly nuceni hledat nová.

Synové J. Riedela mladšího Walter (1895 – 1974) a Arno (1897 – 1964) zavedli ve svých závodech úspěšná opatření, jejich cílem byly nutné strukturální změny. Byly odprodány textilky a zmodernizovány riedlovské hutě i celá výroba skla. Bratři Riedelové vyvinuli nové techniky a výrobky např. skla s hedvábným leskem, technická skla atd.

Ing. Walter Riedel vynalezl princip výroby skleněné příze a rozvinul výrobu čoček prismových skel. Koncem druhé světové války pracoval v rámci tajného vojenského programu „Tonne“ na zakázce německého vojenského centra „Rundfunk und Television“ (Rozhlas a televize). Projekt byl orientován na vývoj velkoplošných obrazovek pro radary a televizory. Pro kontrolní přístroje vzdušného zabezpečení vyvinul Walter obrazovku o rozměrech 76 x 54 cm, což byl v tehdejší době jedinečný výkon. Jako „důležitý válečný odborník“ byl po skončení války zajat sovětskou armádou a deportován do SSSR, kde vedl 10 let sklářskou laboratoř.

Po skončení druhé světové války byl roku 1945 veškerý majetek rodiny Riedelů v Československu vyvlastněn a zestátněn. Jeho celková hodnota činila tehdy 130 milionů říšských marek. Tím bylo dvoustleté sklářské podnikání rodiny Riedelů v Čechách násilně ukončeno. Tradice vyrábění skla však nezanikla, Riedelové na ni úspěšně navázali v Rakousku.

### **Claus Josef Riedel**

Ze spojeneckého zajateckého tábora v Itálii nedaleko Pisy byli roku 1946 převáženi němečtí vojáci a důstojníci do městečka v Horním Bavorsku. Z vlaku se podařilo vyskočit jedenadvacetiletému poručíkovi. Byl jím Claus Josef Riedel (narozen 1925), představitel 9. generace rodu Riedelů. V roztrhané uniformě se vypytał a hledal nejbližší sklářskou huť s cílem navázat na rodinnou sklářskou tradici.

Podporu a pomoc našel u rodiny Swarovských, jež rovněž pocházela ze severních Čech. Studoval v Itálii a Rakousku. Roku 1956 převzal sklářskou huť v tyrolském Kufsteinu spolu s otcem, který se vrátil ze zajetí v SSSR. Sklárna byla v dezolátním stavu a zatížena dluhem 18 milionů šilinků. C. J. Riedel ji odkoupil za symbolický 1 šilinky. Mladý sklář z

malé hutě vytvořil stylovou sklářskou manufakturu s provozem založeným na rukodělné výrobě skla. Důraz kladl C. J. Riedel na výtvarnou stránku svých výrobků.

C. J. Riedel přemýšlel o nové funkčnosti nápojového skla. Byl si vědom významu tvaru sklenic pro fyziologické pochody při pití nápoje. Krásný tvar musí vycházet z funkce. Vysloužil si tak přízvisko „sklářský profesor“. Křehké skleněné výtvořky z jeho hutí nejprve vyvolávaly pochybnosti. Pouze však do chvíle, kdy si jich začaly všimnout významné osobnosti např. Winston Churchill, vévodkyně z Windsoru atd. Výtvořky C. J. Riedela se začaly objevovat na výstavách a v muzeích moderního umění. Pochybnosti byly překonány, Riedelovy výrobky získávaly mezinárodní ceny a vyznamenání za sklářský design. Křehké tenkostěnné číše na typických tažených nožkách se objevovaly na stránkách odborných časopisů i ve vitrínách mezinárodních výstav.

Roku 1969 připojili Riedelové ke své huti v Tyrolsku sklárnu Schneegattern v Horním Rakousku – malou, přehlednou a ekologickou jednotku. Tato huť se stala vzorovým ekologickým podnikem.

### **Georg Joseph Riedel**

V polovině 70. let převzal odpovědnost za rodinné podniky Georg Joseph Riedel (narozen 1949) – nejstarší syn C. J. Riedela. Přispěl k rozšíření kontaktů s kulturními kruhy ve Spojených státech a k založení vlastní pobočky RIEDEL na americkém kontinentě.

Exklusivní obchod TIFFANY na 5th avenue v New Yorku se stal jedním z nejvýznamnějších zákazníků firmy Riedel.

Firma RIEDEL-GLAS AUSTRIA je dnes kvetoucím podnikem střední velikosti s 250 zaměstnanci. Firmě se podařilo vypracovat mezi tři vedoucí sklářské značky světa. Tyto pozice si snad udrží i do budoucna. Rod Riedelů má již pokračovatele, nové nástupce: Wenzel Riedel – nejmladší syn Clause J. Riedela, a vnuk Maximilian Joseph Riedel (Nový & Žák, 1999).

### **Závěrem k rodu Riedelů**

Působení rodiny Riedelů v Jizerských horách je patrné dodnes. V osadě Jizerka připomíná místní sklářskou historii kamenná „pyramida“, zbytky základů první hutě a druhá huť, která v dnešní době funguje jako ubytování pod názvem Penzion Sklářna. Na kopečku ve městě Desná v Jizerských horách se tyčí vzhledná Riedelova hrobka. Rakve s ostatky zde již

nejsou. Kvůli neustálým zlodějským pokusům byly rakve převezeny na hřbitov v Horním Polubném. Jejich potomci tento hrob každoročně navštěvují.

V Desné u základní školy se nalézají honosná Riedlova vila v severoitalském stylu, kterou nechal postavit Josef Riedel mladší v letech 1893 – 1894. V současnosti tato budova slouží jako kulturní středisko města.

### **Seznam použité literatury**

NOVÝ, Petr a Ladislav ŽÁK. Riedelové (I. část). *Jizerské a Lužické hory*. 1999, 4 (4): 12-13. ISSN 1212-2815.

NOVÝ, Petr a Ladislav ŽÁK. Riedelové (II. část). *Jizerské a Lužické hory*. 1999, 4 (5): 12-13. ISSN 1212-2815.



Johann Leopold Riedel  
(1726 - 1800)

#### 10 GENERACÍ SKLÁŘŮ

JOHANN CHRISTOPH RIEDEL  
okolo r. 1700  
zakladatel rodu,  
legendární obchodník se sklem  
ze Zahrádek u České Lípy

JOHANN CARL RIEDEL  
1701 – 1781  
malíř a pozlacovač skla z Falknova  
na českokamenickém panství

JOHANN LEOPOLD RIEDEL  
1726 – 1800  
zakladatel prvních sklářských hutí  
RIEDEL, nejvýznamnější osobnost  
generace zakladatelů

ANTON LEOPOLD RIEDEL  
1762 – 1821  
úspěšný podnikatel;  
položil základy budoucího  
průmyslového impéria

FRANZ RIEDEL  
1786 – 1844  
významný rytec skla, estét  
a obezřelý obchodník;  
podílel se na novém rozkvětu  
českého sklářství; autor  
nejkrásnějšího dochovaného  
riedlovského skla

JOSEF RIEDEL STARŠÍ  
1816 – 1894  
stál u zrodu epochy  
průmyslového impéria;  
známý jako „sklářský král  
Jizerských hor“

JOSEF RIEDEL MLADŠÍ  
1862 – 1924  
významný průmyslník,  
tvůrce 600 riedlovských barev,  
jimiž zmodernizoval  
běžnou výrobu

WALTER RIEDEL  
1895 – 1974  
sklářský vědecký pracovník  
a průmyslník, vynalezl výrobu  
skelné přítěže, vyvinul výrobu  
velkoplošných obrazovek  
pro radary a televizory

CLAUS JOSEF RIEDEL  
nar. 1925  
nový zakladatel  
Riedlových skláren v Rakousku;  
jeden z nejvýznamnějších  
designérů skla naší doby

GEORG JOSEF RIEDEL  
nar. 1949  
obchodní ředitel firmy  
RIEDEL-GLAS AUSTRIA



Karl Josef Riedel (1795 - 1843)



Franz Anton Riedel  
(1786 - 1844)



Juditha Riedel, geb. Vogel  
(1798 - 1824)

**Obr. F1: Rod Riedelů - hlavní linie**

Zdroj: Nový P., Genealogie rodiny Riedelů.

## Příloha G Fotografie a obrázky z podniku



*Obr. G1: Sklárna a minipivovar Novosad & syn, jaro 2015*  
Zdroj: Interní materiál společnosti.



*Obr. G2: Harrachovské pivní slavnosti 2015, den otevřených dveří*  
Zdroj: Interní materiál společnosti.





*Obr. G3: Ruční výroba nápojového skla*  
Zdroj: Interní materiál společnosti.



*Obr. G4: Pravidelná výměna kroužků*  
Zdroj: Interní materiál společnosti.



**Obr. G5: Ukázka sklářských výrobků, nápojové sklo**  
Zdroj: Interní materiál společnosti.



***Obr. G6: Váza GAUGE, Rokos design***  
Zdroj: Interní materiál společnosti.



***Obr. G7: Váza GAUGE, Rokos design***  
Zdroj: Interní materiál společnosti.



***Obr. G8: Variace originálního pivního skla***  
Zdroj: Interní zdroj společnosti.





*Obr. G9: Lahvové pivo v PET lahvích a ve skleněných lahvích s patentním uzávěrem*  
Zdroj: Interní materiál společnosti.