



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Rozvoj malého podniku ve venkovském prostoru

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Veronika Malíková**

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





Development of small enterprise in rural area

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Veronika Malíková**

Supervisor: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Malíková**
Osobní číslo: **E11000332**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Rozvoj malého podniku 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. Teoretická východiska pro rozvoj malého a středního podniku ve venkovském prostoru.
2. Představení a charakteristika zvoleného podniku včetně vymezení podnikatelského prostředí.
3. Analýza vnitřního prostředí podniku.
4. Vyhodnocení provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy.
5. Vlastní návrh budoucího rozvoje analyzovaného podniku.

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

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, et al. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

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

TIDD, Joe, John BESSANT a Keith PAVITT. Managing Innovation, 3rd ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 0-470-09326-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

SVOBODA, Tomáš. Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově. Plzeň: Centrum pro komunitní práci, 2008.

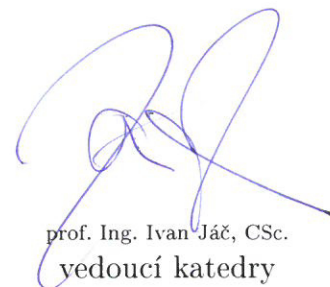
ISBN 978-80-247-1535-3.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Miloslava Hrachovcová**
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žížka, 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: 4.5. 2016

Podpis:



Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti Mýdlárna Rubens, s.r.o., zejména pak majitelce paní Hrachovcové, za poskytnuté materiály a čas, který mi věnovala během velmi přínosných konzultací. V neposlední řadě chci poděkovat svému příteli, rodině a všem přátelům, kteří mne podporovali po celou dobu mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku rozvoje malého a středního podniku ve venkovském prostoru. Jejím hlavním cílem je pomocí analýzy zhodnotit stávající stav vybrané společnosti, která je klasifikována jako drobný rodinný podnik umístěný na venkově. V České republice není rodinným podnikům věnováno tolik pozornosti, jako je tomu například v ostatních evropských státech, přestože představují značný přínos do místních ekonomik. První část práce je zaměřena na charakteristiku venkovského prostoru, MSP a rodinného podnikání. V druhé části je na základě literární rešerše a zjištěných poznatků uveden návrh řešení nalezeného problému během zpracování, což představuje hlavní cíl a zároveň také přínos diplomové práce. Autorka doporučuje zaměření pozornosti majitelů firmy především na proces následnictví. V rámci této diplomové práce byl proto vytvořen základní koncept plánu pro předání podniku, vycházející z provedené analýzy. Závěry práce budou předány majitelům zkoumané společnosti.

Klíčová slova

inovace, malé a střední podnikání, následnictví, rodinné podnikání, společnost, strategie, úspěch, venkov

Annotation

This thesis focuses on the issue of development of small and medium enterprises in rural areas. Its main objective is to use the analysis to assess the current status of the selected company, which is classified as a small family business based in the countryside. In the Czech Republic, despite representing a significant contribution to local economies, there is not much attention devoted to family businesses as it is in the case of other European countries. The first part focuses on the characteristics of rural areas, small and medium-sized enterprises and family businesses. In the second part of this thesis, based on literature review and the findings a solution of the problem is offered, which is the main goal and also the contribution of this thesis. The author recommends to the company owners to focus on the questions of succession. In the context of this thesis there was created the basic concept plan for the succession of the enterprise, based on the analysis. The conclusions of the thesis will be handed over to owners of the surveyed companies.

Key Words

company, innovation, family business, small and medium-sized enterprises, rural area, strategy, succession

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	12
SEZNAM TABULEK.....	13
SEZNAM ZKRATEK.....	14
ÚVOD.....	16
1 VENKOVSKÝ PROSTOR.....	18
1.1 VYMEZENÍ VENKOVA/VENKOVSKÉHO PROSTORU	19
1.2 VYMEZENÍ VENKOVSKÝCH SÍDEL/OBCÍ	20
1.3 ROZVOJ VENKOVA.....	21
2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ	24
2.4 DEFINICE MSP	24
2.5 VÝZNAM MSP A JEHO VÝVOJ	25
2.6 PROVOZNÍ ČINNOSTI MSP	27
2.6.1 <i>Umístění podnikání.....</i>	<i>28</i>
2.6.2 <i>Strategie, konkurence a inovace podniku.....</i>	<i>29</i>
2.6.3 <i>Marketingová činnost</i>	<i>31</i>
2.7 DŮVODY PRO ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ	32
2.8 PODNIKÁNÍ VE VENKOVSKÉM PROSTORU	34
3 MÝDLÁRNA RUBENS, S. R. O.	37
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
3.1.1 <i>Základní údaje</i>	<i>38</i>
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
3.3 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	39
3.3.1 <i>Makroprostředí.....</i>	<i>39</i>
3.3.2 <i>Mikroprostředí.....</i>	<i>44</i>
3.4 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	49
3.4.1 <i>Filosofie a cíle</i>	<i>49</i>
3.4.2 <i>Důvody pro zahájení podnikání</i>	<i>50</i>
3.4.3 <i>Umístění společnosti</i>	<i>50</i>
3.4.4 <i>Provozní aspekty.....</i>	<i>52</i>
3.4.5 <i>Sortiment společnosti a jeho výroba.....</i>	<i>53</i>
3.4.6 <i>Marketingová činnost</i>	<i>55</i>

3.4.7	<i>Analýza finančního zdraví</i>	56
3.4.8	<i>Hlavní výhody a klíčové faktory úspěchu společnosti</i>	60
4	SWOT ANALÝZA A JEJÍ VYHODNOCENÍ	62
4.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	62
5	NÁVRH DALŠÍHO ROZVOJE FIRMY	64
5.1	ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	65
5.2	MARKETINGOVÁ ČINNOST	65
5.3	MONITORING KONKURENCE	67
5.4	VYUŽITÍ PODPOR A DOTACÍ	67
5.5	NÁVRH PLÁNU PRO PŘEDÁNÍ PODNIKU	68
5.5.1	<i>Analýza rodiny</i>	68
5.5.2	<i>Ideální profil následníka</i>	69
5.5.3	<i>Profesionální průprava</i>	70
5.5.4	<i>Posledním krokem plánu následnictví je předávací proces</i>	71
5.6	SHRnutí	71
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM PŘÍLOH	84
	PŘÍLOHA A. MAPY VENKOVSKÝCH REGIONŮ	85
	PŘÍLOHA B. PROGRAM ROZVOJE VENKOVA	86
	PŘÍLOHA C. VÝVOJ MSP 2009 – 2013	90
	PŘÍLOHA D. PODÍL RODINNÝCH PODNIKŮ	91
	PŘÍLOHA E. RODINNÉ PODNIKÁNÍ	92
E.1	DEFINICE RODINNÉHO PODNIKU	92
E.1.1	<i>Legislativní úprava rodinného podniku v ČR</i>	93
E.2	VÝZNAM RODINNÝCH PODNIKŮ	94
E.2.1	<i>Postavení rodinných podniků ve světě</i>	94
E.2.2	<i>Postavení rodinných podniků v ČR</i>	95
E.3	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RODINNÝCH PODNIKŮ	95
E.3.1	<i>Silné stránky podniku</i>	96
E.3.2	<i>Slabé stránky podniku</i>	96
E.4	ŽIVOTNÍ CYKLUS RODINNÝCH PODNIKŮ	98

E.5 RŮST PODNIKU	99
E.6 PROCES GENERAČNÍ OBMĚNY PODNIKU	100
<i>E.6.1 Význam nástupnictví</i>	<i>101</i>
<i>E.6.2 Problémy nástupnictví</i>	<i>101</i>
<i>E.6.3 Způsob předání rodinného podniku.....</i>	<i>102</i>
<i>E.6.4 Plán mezigeneračního předání podniku.....</i>	<i>103</i>
PŘÍLOHA F. SCHÉMA PŘEDÁNÍ PODNIKU	107
PŘÍLOHA G. PŘEHLED SOCIOEKONOMICKÝCH UKAZATELŮ OBCE RŮŽOVÁ.....	108
PŘÍLOHA H. FOTOGRAFIE KAMENNÉHO OBCHODU.....	110

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Vývoj MSP v ČR v letech 2009 - 2013</i>	26
<i>Obr. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	30
<i>Obr. 3: Znak obce</i>	43
<i>Obr. 4: Umístění kamenného obchodu</i>	52
<i>Obr. 5: Výrobky Mýdlárny Rubens</i>	54
<i>Obr. 6: Logo podniku a regionální značka Národního parku České Švýcarsko</i>	54

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Kategorizace nástrojů k vymezení venkova</i>	18
<i>Tab. 2: Kritéria vymezení venkovských sídel</i>	20
<i>Tab. 3: Matice aktérů rozvoje venkova</i>	21
<i>Tab. 4: Definice MSP</i>	25
<i>Tab. 5: Výhody a nevýhody MSP</i>	27
<i>Tab. 6: Rozvaha podniku ke dni 31. 12. 2013</i>	57
<i>Tab. 7: Výkaz zisku a ztráty podniku ke dni 31. 12. 2013</i>	57
<i>Tab. 8: Výsledek ukazatelů za rok 2013</i>	58
<i>Tab. 9: Rozvaha podniku ke dni 31. 12. 2014</i>	58
<i>Tab. 10: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2014</i>	59
<i>Tab. 11: Výsledek ukazatelů za rok 2013</i>	59
<i>Tab. 12: Kategorizace finančního zdraví podniku</i>	60
<i>Tab. 13: Výsledné hodnocení</i>	60
<i>Tab. 14: SWOT analýza</i>	62
<i>Tab. 15: Zhodnocení návrhu</i>	73

Seznam zkratek

AMSP	Asociace malých a středních podniků
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
COPA	Centrum obnovy památek architektury
CPNP	Evropský portál notifikace kosmetických přípravků
ČSÚ	Český statistický úřad
ČOV	Čistička odpadních vod
DPH	Daň z přidané hodnoty
DSO	Dobrovolný svazek obcí
FFI	Family Firm Institute
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
MAS	Místní akční skupina
MBO	Management Buy-out
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podnikání
NOZ	Nový občanský zákoník
NP ČS	Národní park České Švýcarsko
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OPPI	Operační program Podnikání a inovace
PEST analýza	Political, Economic, Social and Technological Analysis
ROA	Return on Assets
SWOT analýza	Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis
SZP EU	Společná zemědělská politika Evropské unie
SZIF	Státní zemědělský investiční fond

Úvod

V posledních letech je o malé a střední podniky (dále také MSP) stále větší zájem a lze konstatovat, že hrají důležitou roli v ekonomickém rozvoji národních ekonomik téměř všech vyspělých států světa. Ve dvacátých letech 21. století mají zcela zásadní význam rovněž pro českou ekonomiku. V roce 2014 byl podíl výskytu MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,84 %, podíl přidané hodnoty MSP představoval 53,11 % a podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v České republice činil 53,39 %. Údaje uvedlo ve své zprávě ministerstvo průmyslu a obchodu, které tak tímto výrokiem jejich nezanedbatelnou významnost jen potvrzuje. Vyplývá z nich, že se MSP mimo jiné vysoce podílí nejen na oživení české ekonomiky, ale hrají také podstatnou roli v otázce zaměstnanosti. V případě nezaměstnanosti je jejich vliv nejvíce zřejmý například ve venkovských oblastech, pro které představují vysoký potenciál pro vytvoření nových pracovních míst. [1]

Mezi další charakteristiky vymezující MSP lze uvést častý výskyt tzv. rodinných podniků. Jedná se o aktuální téma navazující na dlouhou historickou tradici před 2. sv. válkou. Z hlediska statistických dat není tomuto tématu věnována přílišná pozornost. Přitom ve světě představují v některých státech největší hybnou sílu celé národní ekonomiky a jsou velmi významné v rámci celé Evropské unie.

V případě MSP se lze v literatuře často setkat s otázkou jejich inovačního potenciálu. Uvádí se, že právě MSP jsou v inovacích pružnější než velké, přitom ale u drobných (mikro) rodinných podniků bývá problematická právě nízká inovační aktivita. Největší problémy v podnikání jsou dále spojeny s nedostatečným množstvím obchodních zakázek a s tím spojenou velkou konkurencí. Problémem pro menší podniky je rovněž vysoká administrativní zátěž, rozsáhlá a často se měnící legislativa. Mezi další problémy, kterým tyto podniky čelí, patří dostupnost kvalifikovaných pracovníků a zkušených manažerů či nalezení zákazníků, resp. trhu. Uvedené podniky vidí jako problematické také zvyšující se náklady a ztížený přístup k financování, a to zejména pro nově se rozjíždějící firmy (s inovativní orientací). [2]

Předkládaná práce se proto zabývá MSP a jejich postavení ve venkovském prostoru, konkrétně je zde pozornost zaměřena na zhodnocení dosavadního rozvoje drobného rodinného podniku lokalizovaného na venkově. Diplomová práce si klade za cíl popsat, analyzovat a vyhodnotit současnou situaci vybraného podniku a následně navrhnout vhodnou strategii pro jeho další rozvoj. Vzhledem k faktu, že na českém trhu stále neexistuje mnoho publikací s tematikou rodinného podnikání s působením na venkově, je výsledná případová studie přínosem a může sloužit jako metodický návod drobným podnikatelům, kteří se rozhodnou zahájit podnikání podobného charakteru.

Samotná práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Dále je členěna do 5 kapitol. Nejprve byla provedena rešerše odborné literatury, která se zabývá studiem venkovského prostoru a podnikání ve vztahu s tímto prostorem, definice pojmu MSP a jeho význam, dále se podrobněji soustředí na problematiku rodinného podnikání, opět na jeho definici, význam a téma nástupnictví. V době zpracování diplomové práce na přelomu let 2015 a 2016 se jedná o velmi aktuální téma. Řadu českých firem, které zahájily svoji činnost v 90. letech 20. století, čeká po 25 letech svobodného podnikání generační obměna. Nejkomplikovanější a nejcitlivější předávání probíhá u nástupců rodinných firem.

Teoretické poznatky byly uplatněny ve vybraném rodinném podniku, kterým je společnost Mýdlárna Rubens, s.r.o. se sídlem v obci Růžová. Obec má 511 obyvatel a lze ji specifikovat jako venkov. V rámci praktické části je analyzováno vnější a vnitřní podnikatelské prostředí zvoleného ekonomického subjektu pomocí PEST a Porterovi analýzy a následně vnitřní analýza podniku spolu s jeho současnou úrovní rozvoje ve venkovském prostoru. Na základě výsledků vnější a vnitřní analýzy je poté provedená SWOT analýza, která shrnuje a zachycuje zjištěné poznatky. Ty poskytují základnu pro přípravu strategického záměru dalšího rozvoje podniku. Závěrem je zhodnocena současná úroveň rozvoje podniku a navržena strategie pro další růst společnosti.

1 Venkovský prostor

Venkovský prostor patří dlouhodobě z hlediska nezaměstnanosti k nejproblematictějším oblastem v České republice, jelikož se po útlumu zemědělství zatím nenašly vhodné alternativy pro zastavení pracovní migrace obyvatel z venkova do měst. [3] Rozdíl mezi venkovem a městem je dnes velmi zřetelný a to díky změnám, které přináší jednak industrializace a urbanizace, ale prvním podnětem byl již prudký nárůst měst vlivem průmyslové revoluce. Přesto však je nalezení hranice mezi městem a vesnicí problematické, neexistuje totiž jednoznačná definice pro vymezení těchto dvou pojmů. [4]

Existuje velká řada možných metod pro vymezení venkova, jen ČSÚ uvádí osm možných přístupů. Pro potřeby této diplomové práce byly ovšem vybrány pouze některé příklady, o kterých pojednávají následující kapitoly. Jedná se např. o modifikovaný ukazatel hustoty zalidnění v souladu s metodikou OECD a statistického úřadu EU Eurostatu v případě vymezení venkova. Při vymezení venkovských sídel/obcí se jedná o ukazatele celkového počtu obyvatel nebo ukazatele vztahující se k urbanistické nebo socioprofesionální struktuře obyvatel.

Při vymezení venkova je vždy důležité rozlišovat dva základní typy hodnocení a určit, zda je tím myšleno vymezení venkova/venkovského prostoru, nebo venkovských sídel, resp. venkovských obcí (tab. 1). Jednotlivá venkovská sídla můžeme hodnotit jako nespojitě jednotky – zastavěné území, na rozdíl od venkova (spojitý prostor), do něhož patří jak jednotlivá sídla, tak i krajina mezi nimi. [5] Příklad možného vymezení venkova dle uvedených nástrojů, které spadají do jedné ze dvou kategorií (statistické nebo subjektivní), lze vyčíst z tab. 1.

Tab. 1: Kategorizace nástrojů k vymezení venkova

Nástroje	Venkovská obec	Venkov, venkovský prostor
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: PERLÍN, Radim a Martina HUPKOVÁ. Venkov a venkované.

1.1 Vymezení venkova/venkovského prostoru

Nyní se pozornost zaměří na první případ pojetí venkova, a tím je venkov jako spojitý prostor neboli venkovský prostor. Pro jeho vymezení je vhodné použít modifikovaný ukazatel hustoty zalidnění a stanovit v souladu s metodikou OECD a statistického úřadu EU Eurostatu (jediná všeobecně uznávaná mezinárodní definice) tři základní kategorie:

1. Převážně venkovskými regiony se rozumí území správní obvody obcí s rozšířenou působností, ve kterých žije více než 50 % obyvatel v obcích s průměrnou hustotou zalidnění nižší než 150 obyv./km².
2. Významně venkovské regiony jsou území správní obvody obcí s rozšířenou působností, ve kterých žije více než 15 % a méně než 50 % obyvatel v obcích s průměrnou hustotou zalidnění nižší než 150 obyv./km².
3. Ostatní správní obvody obcí s rozšířenou působností lze považovat za městské (ve venkovských obcích žije méně než 15 % obyvatel).

Uvedená metoda pro vymezení venkovského prostoru je vhodnější než dosavadní použití za celé jednotky NUTS III – kraje, které neumožňují prakticky žádnou diferenciaci území. Charakter venkova je rozdílný i na úrovni jednotlivých regionů a nelze ho považovat za homogenní. Tento způsob vymezení venkovského prostoru je navíc závislý na průměrné velikosti a tedy i absolutním počtu jednotek.

Pro vymezení venkovského prostoru v rámci České republiky lze doporučit určení na základě hodnoty hustoty zalidnění. Jako limitní hodnotu je možné vzhledem ke struktuře české sídelní soustavy snížit hodnotu hustoty zalidnění z OECD navrhované hodnoty 150 obyv./km² na hodnotu 100 obyv./km². Kritérií pro určení venkova existuje mnoho, záleží na konkrétním úhlu pohledu a jeho účelu. Míra podrobnosti hodnocení tak může být více či méně podrobná. [6]

Dle ČSÚ jsou za venkovský prostor považovány všechny obce s velikostí do 2 000 obyvatel a dále obce s velikostí do 3 000 obyvatel, které mají hustotu zalidnění menší než 150 obyvatel/km². Venkovský prostor v tomto pojetí tvoří území 5 734 obcí, což představuje 79 % rozlohy státu, na které žije 30 % obyvatel republiky. Venkovská obec je průměrně

11 km² velká a má 550 obyvatel. Hustota zalidnění venkovského prostoru je devětkrát menší v porovnání s prostorem městským. [7]

1.2 Vymezení venkovských sídel/obcí

Při vymezování venkovských sídel/obcí jsou klíčové ukazatele popisující buď celkový počet obyvatel, který je relativně dostupný, pravidelně publikovaný a jasně definovaný, nebo ukazatele vztahující se k urbanistické nebo socioprofesionální struktuře obyvatel (% vyjíždějících), kteří v takovém sídle bydlí. V české odborné literatuře jsou zpravidla za venkovské obce považovány obce, které mají méně než 2000 obyvatel, po přijetí nového zákona o obcích č. 128/2000 Sb. platného od roku 2000 s odkazem na § 3 je častěji používána hodnota do 3000 obyvatel pro vymezení venkovských obcí.

Z druhé výše uvedené skupiny ukazatelů je údaj týkající se procenta vyjíždějících vhodný použít především pro specializované nebo tematicky zaměřené typy výzkumu a nedoporučuje se jejich využití pro potřeby národního členění obcí na městské a venkovské. Za zcela nevhodné se považuje kritérium vymezení venkovských obcí dle jejich správního statutu či označení obce (město – městys). Rozdílem při určení venkovského prostoru oproti vymezení venkovských obcí je možnost více pracovat s hustotou zalidnění, tedy vztahovat počet obyvatel k celkové ploše spravovaného území. [6] Pokud se jedná o hodnocení malého souboru sídel, je možné použít pro vymezení venkovských obcí kritéria subjektivní povahy dle tab. 2.

Tab. 2: Kritéria vymezení venkovských sídel

Urbanistická struktura	Rozvolněná zástavby, zemědělský statek, rozsáhlé veřejné prostory, nízký podíl zastavěných ploch
Architektonické znaky	Nízkopodlažní zástavby, integrace obytné a dalších funkcí, absence nájemního bydlení, individuální výstavba
Sociální znaky	Konservatismus, tradicionalismus, sousedství, participace, kooperativnost, sdílení společné historie
Ekonomické znaky	Vyjíždka do zaměstnání, zaměstnanost v zemědělství, vyšší podíl samozásobitelství, kutilství
Veřejná správa	Označení obce, postavení obce ve struktuře veřejné správy
Velikostní znaky	Počet obyvatel, hustota zalidnění, rozloha, podíl zastavěné plochy

Zdroj: BINEK, Jan a kol. *Venkovský prostor a jeho oživení*. Dostupné z: http://www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Venkovsky_prostor.pdf.

Následuje několik zajímavých údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem v roce 2009:

- Menší nabídka pracovních míst vede na venkově k nižší ekonomické aktivitě obyvatelstva, zejména osob ve věku 55 – 64 let, a vyšší míře nezaměstnanosti (především osob nad 50 let a žen).
- Rozdíly mezi městským a venkovským prostorem se v ekonomické oblasti zmenšují v zázemí velkých měst, kde probíhá intenzivní bytová výstavba.
- Byly zjištěny výrazné rozdíly mezi venkovským a městským prostorem, přitom venkovský prostor nelze považovat za homogenní – jsou patrné rozdíly mezi oblastmi, které zasáhla suburbanizace a oblastmi periferními. [7]

1.3 Rozvoj venkova

Institucí ovlivňujících, rozvíjejících a řešících jednotlivé složky či problémy venkovského prostoru existuje bohatý počet (tab. 3). Klíčovou otázkou rozvoje či alespoň stabilizace venkova je pochopení vztahů mezi jeho složkami, tj. poznání interakcí mezi socioekonomickými podmínkami pro život obyvatel, jejich promítnutím v určité struktuře osídlení, zemědělstvím a lesnictvím jako tradičním hospodářským odvětvím a dalšími odvětvími podnikání ve venkovském prostoru. [8]

Tab. 3: Matice aktérů rozvoje venkova

		SEKTORY		
		Věřejný	Podnikatelský	Neziskový
ÚROVEŇ	Evropská	Evropská komise (rámec SZP EU)	Nadnárodní zájmová uskupení (např. COPA a další svazy zemědělců, výrobců a producentů)	Sítě
	Národní	Ministerstva; Celostátní síť pro venkov	Celostátní zájmová uskupení	Spolky, svazy, sítě
	Krajská	Kraj; Vysoké školy; Krajská informační střediska	Podnikatelská sdružení	Nezisková sdružení
	Lokální	Obce – DSO, MAS; Obci zřizované organizace	Podnikatelé, zemědělci	Zájmová sdružení, spolky

Zdroj: BINEK, Jan a kol. *Synergie ve venkovském prostoru – Aktéři a nástroje venkova*.

Významným aktérem je vláda, konkrétně ministerstvo pro místní rozvoj ČR, zabývající se rozvojem venkova prostřednictvím regionální politiky. Kromě dalšího rozvoje regionů je jejím úkolem také snižovat rozdíly mezi jeho úrovněmi v jednotlivých regionech. Cílem regionální politiky je zajištění stejné šance a možností pro regiony a plnohodnotné využití jejich demografického, hospodářského a přírodního potenciálu.

Mezi nejvýznamnější celoplošné regionální rozvojové programy České republiky se řadí například tzv. „Program obnovy venkova“. Základním cílem je celková obnova duchovní, společenské a ekonomické stránky života na venkově tak, aby se vesnické oblasti znovu staly přitažlivým místem nabízejícím plnohodnotný život, který by byl v základních směrech srovnatelný se životem ve městech, při samozřejmém zachování přirozených výhod venkovského prostředí. Do programu se už zapojilo více než 4800 obcí. [9]

Vzhledem k omezeným možnostem je finanční podpora orientována především na menší obce do 500 obyvatel a na projekty mikroregionů. Přehled žádostí a poskytnutých dotací za rok 2014 je zobrazen v příloze B, kde se rovněž nachází program pro období 2014 – 2020. Dotace v roce 2014 směřovaly do čtyř základních oblastí, které jsou upřesněny v rámci tzv. dotačních titulů (Podpora vítězů soutěže Vesnice roku, Podpora zapojení dětí a mládeže do komunitního života v obci, Podpora spolupráce obcí na obnově a rozvoji venkova, Podpora obnovy drobných sakrálních staveb v obci). [10]

Součástí Programu obnovy venkova je soutěž „Vesnice roku“. V roce 2015 se konal již 21. ročník a přihlásilo se celkem 210 obcí. Jedná se o velmi populární soutěž a zájem o ní projevují také sdělovací prostředky. Mohou se jí zúčastnit všechny obce nebo sídla venkovského charakteru se zpracovaným vlastním programem obnovy vesnice. Cílem je povzbudit obyvatele venkova k aktivní účasti na rozvoji domova a seznámit veřejnost s rozmanitostí uskutečňovaných programů obnovy vesnic. V prvním kole soutěže se volí krajský vítěz, ze kterého vybírá odborná komise celostátního vítěze. Vítězná obec v každém kraji získává zlatou stuhu. Dále se uděluje také modrá, bílá, zelená a hnědá stuha. [9]

Velmi významný podíl na rozvoji obce nese podnikání MSP, které je zde silně zastoupeno rodinnými podniky. O to větší vliv má právě ve venkovských obcích, kde dochází k vyklidňování a odchodu mladých lidí do měst. Lze tedy tvrdit, že MSP v čele s rodinnými

tvoří důležitý zdroj rozvoje obcí včetně těch venkovského charakteru. Proto se následující kapitoly dále zaměřují na specifikaci MSP a jeho konkrétní součást – rodinné podnikání.

[11]

2 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou roli v české ekonomice a jsou významně podnikatelsky a společensky spjaty se svým regionem. V České republice reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají průměrně téměř 2/3 zaměstnanců. V roce 2013 konkrétně s počtem 1 124 910 subjektů představovaly MSP 99,83 % všech podnikatelů a současně zaměstnávaly téměř 1,8 mil. zaměstnanců (60 %). Sektor MSP tak představuje významnou hnací sílu podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti a představuje také významného zaměstnavatele. [12] Zároveň však existuje spousta faktorů omezujících jejich fungování a další rozvoj.

Kapitola se věnuje samotnému významu MSP spolu s jeho vývojem, výhodami i úskalími. Dále jsou podrobněji popsány činnosti týkající se provozu MSP, jako je jeho umístění či tvorba vhodné strategie včetně problematiky konkurence a inovací. Rozebrána je také marketingová činnost podniku a důvody pro podnikání právě v tomto sektoru. Závěrem se pozornost zaměřuje na druhy možných podpor MSP a specifikaci podnikání ve venkovském prostoru.

2.4 Definice MSP

Definování MSP není zcela jednoznačné a lze k němu přistupovat z různých hledisek. Nejčastěji jsou však podniky určeny dle kvantitativních hledisek (počet zaměstnanců, výše obrátu, aktiv). Subjekty se rovněž odlišují předmětem podnikání, velikostí státu, sídla podniku, stylem řízení atd. Tyto znaky se řadí do kvalitativních hledisek. [13]

V právních předpisech ČR a EU je MSP definován za účelem jeho podpory. [14] Definice drobného, malého a středního podnikatele používaná v EU vychází z Nařízení komise (ES) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES [12]. Drobný, malý a střední podnik je charakterizován třemi obecnými kritérii: počtem zaměstnanců, ekonomickými kritérii a nezávislostí (viz. tab. 4).

Tab. 4: Definice MSP

KATEGORIE PODNIKŮ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	OBRAT/PŘÍJMY	NEBO	AKTIVA/MAJETEK
Střední	< 250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
Malý	< 50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
Drobný (mikro-)	< 10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

Zdroj: RYDVALOVÁ, Petra. Malé a střední podnikání v podmínkách ČR od 1. 1. 2014.

Podnikatelskou činnost k 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo (dle ČSÚ) celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0 - 249), z toho fyzických osob bylo 869 279 a právnických osob bylo 255 631. [12] Kromě uvedených kvantitativních hledisek lze změřit velikost podniku dle těchto kvalitativních hledisek [13]:

- nezávislé vedení spojené s vlastnictvím podniku,
- relativně omezená členitost produkce a technologií,
- kapitál je vlastněn jedním podnikatelem, nebo několika málo vlastníky,
- relativně omezené kapitálové zdroje,
- převažuje zaměření na lokální trhy,
- jedná se o jednoduchý systém řízení,
- firma je malá ve srovnání s největšími konkurenty v oboru atd.

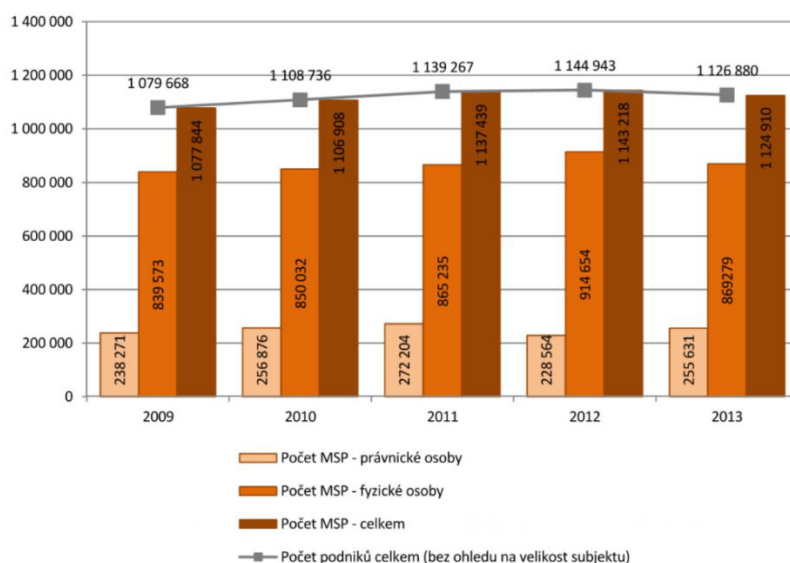
2.5 Význam MSP a jeho vývoj

Jak již bylo několikrát zmíněno, význam MSP je zcela zásadní, neboť malé a střední podnikání představuje významnou součást každé vyspělé ekonomiky a je důležité obzvláště z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu celé společnosti. Kromě již uvedených hodnot v předchozích kapitolách, které se řadí do ekonomických přínosů, je zajímavý např. jejich podíl na vývozu (53,6 %) a dovozu (58,4 %), který v posledních letech mírně vzrostl. [12] Dalším ekonomickým přínosem a zároveň výhodou je jejich flexibilita a možnost se tak rychle přizpůsobovat proměnlivým potřebám spotřebitelů, vyhovovat tak jejich individuálním přáním. V konkurenčním prostředí, kde působí velké korporace a řetězce, působí proti posilování monopolních tendencí. Mohou se angažovat v okrajových oblastech trhu a hledat jejich nové výklenky.

MSP má ovšem také společenské přínosy. Mezi ně patří garantování nejběžnějších svobod. Podnikatelé se mohou samostatně realizovat, učí se přežít a zodpovědnosti. Reprezentují domácí kapitál, jelikož je nevlastní zahraniční subjekty. Obvykle jsou mnohem těsněji svázány s regionem, ve kterém působí a kde většinou i podnikatel bydlí. Často se stává sponzorem různých charitativních a jiných akcí. Především malé provozovny (drobné obchůdky, kavárny) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu. [15]

Na obr. 1 je možné vidět vývoj MSP v období 2009 – 2013. Počet podniků a stejně tak i počet zaměstnanců oproti roku 2012 poklesl (počet právnických osob s počtem zaměstnanců 0 – 249 stoupl, souhrnně došlo oproti roku 2012 u právnických a fyzických osob k poklesu o 18 308 podniků), nicméně hodnota výkonů vytvořených malými a středními podniky a ukazatel účetní přidané hodnoty vzrostly, což poukazuje na zvyšování efektivity a výkonnosti malých a středních podnikatelů. [12] Další vybrané ukazatele vývoje v daném období lze nalézt v příloze C.

Graf č. 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2009–2013



Obr. 1: Vývoj MSP v ČR v letech 2009 - 2013

Zdroj: Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013. Dostupné z:

http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf

Přestože lze souhrnně konstatovat pozitivní změny v uplynulých letech, má sektor MSP řadu určitých omezení. Mají menší ekonomickou sílu, často obtížnější přístup ke kapitálu, a tím omezující možnost rozvojových kapacit, slabší pozici ve veřejných soutěžích a státních zakázkách, nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky. Jsou

ohroženy chováním velkých podniků, inovace jsou nižšího řádu, jsou na ně kladeny velké požadavky vlivem rostoucích počtů a změn právních předpisů. Z těchto skutečností tedy pro MSP vyplývá spousta výhod, ale bohužel také nevýhod, které jsou zobrazeny v souhrnném přehledu v tab. 5.

Tab. 5: Výhody a nevýhody MSP

VÝHODY	NEVÝHODY
Absorbují značnou část pracovních sil, jichž se zbavují státní a jiné podniky, které se přizpůsobují podmínkám tržního prostředí.	Mají menší ekonomickou sílu spojenou s obtížnějším přístupem ke kapitálu a k rozvoji svých provozních kapacit.
Vytvářejí nové příležitosti k získání příjmu.	Jsou představiteli nižšího řádu inovací.
Rozvoj nezávislých komerčních podniků vytváří podmínky pro rozvoj konkurence. Vytvářejí pracovní místa při nízkých kap. nákladech.	Nemohou si dovolit platit špičkové odborníky (nedostatek prostředků). Jsou ohrožovány velkými nadnárodními organizacemi.
Přispívají ekonomice objemem produkce zboží a služeb.	Ohrožuje je neustále se měnící právní a správní akty spojené s podnikáním.
Zdokonalují perspektivní vazby mezi ekonomicky, sociálně a geograficky odlišnými sektory.	Jsou utlačovány velkými podniky, často nadnárodními, obchodními řetězci a těžko jim konkurují.
Vytvářejí možnosti pro vývoj a aplikaci vhodných technologií.	Nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti.
Poskytují prostor pro podnikatelské a manažerské talenty.	Mají slabší pozici ve veřejných soutěžích a státních zakázkách.
Možnost pružně reagovat na změny, např. na výkyvy trhu (díky kap. omezenosti). Využití tržních mezer („výklenků“).	
Odolnost vůči hospodářské recesi.	

Zdroj: VEBER Jaromír, Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005.

2.6 Provozní činnosti MSP

Podkapitola se zabývá vybranými činnostmi potřebnými pro provoz MSP během jeho existence. Prvním bodem je otázka volby umístění podnikání, která podstatně ovlivňuje jeho úspěšnost. Poté se pozornost soustředí na strategii v podniku, konkurenceschopnost podniku včetně jejího propojení s inovacemi. Navazují na ni činnosti podniku v oblasti marketingu.

2.6.1 Umístění podnikání

Většina drobných podnikatelů si volí stanoviště své firmy co nejbližší svému místu bydliště, nebo dle nejvýhodnějších podmínek na získání pronájmu či koupi budovy. Jedná se o logický počin, ovšem může být i velice nebezpečný (okrajové části obcí, kde není podnik viditelný nebo se nejedná o spádovou oblast atd.). Ojedinělým případem není ani podnikání přímo v místě bydliště (zejména u mikropodniků), tedy využití vlastního domova pro podnikatelské účely. Odpadá tím tak hledání vhodných prostor a vynaložení nemalého objemu finančních prostředků. Při výběru vhodné lokalizace podniku by se měl podnikatel řídit např. dle těchto faktorů [13, str. 70]:

- Vzdálenost lokality k odbytu.
- Vzdálenost lokality ke zdroji pracovních sil, průměrná mzda, kvalifikace lidí.
- Reputace místa (jsou oblasti, kam by případný zákazník nevstoupil).
- Dopravní spojení, možnost parkování, příjezdové komunikace.
- Zásobování energií, vodou.
- Cena místa, objektu, pronájmu...
- Možnost rozvoje firmy, její rozšíření i co do prostoru.
- Existence konkurence.
- Koupěschopnost zákazníků (současný stav a vývoj poptávky v lokalitě).
- Vzdálenost lokality k surovinovým zdrojům.

Ve vazbě na zaměření analyzované firmy je dále zmíněna otázka umístění obchodních prostor.

Obchodní prostory – umístění maloobchodu

Trh s obchodními prostory zaznamenává od poloviny devadesátých let výrazné změny (jak v rozsahu, tak ve struktuře). Celkem se plocha **maloobchodních prostor** rozšířila asi na trojnásobek. Naprostá většina ve městech, naopak na venkově obchodní plochy ubývají.

Vhodné místo pro maloobchod je prvním krokem k úspěchu podnikatele. Pouze málokterý maloobchod si může dovolit umístění, kde by ho jeho cílová skupina nehledala, nebo dokonce nenašla a neviděla. V takovém případě je totiž odkázán na náhodné šíření zprávy

o jeho existenci a případné doporučení ostatním. Navíc musí být v něčem velmi zajímavý a přitažlivý, aby si k němu zákazníci našli cestu. Obecně však pro maloobchod platí, že vhodnou oblastí pro jeho umístění je tzv. spádová oblast s dobrou geografickou blízkostí zákazníka či parkovací plochou. Budova by měla být dobře viditelná a vyhovovat potřebám reklamy či možnosti vystavovat zboží. Prodejní prostory by měly být příjemné a bezpečné (i pro zaměstnance) a musí odpovídat hygienickým a stavebním předpisům. [15, str. 86 - 87]

Rozhodování o umístění maloobchodu ovlivňuje také nákupní chování spotřebitele (každodenní nákupy, týdenní nákupy, občasné nákupy trvalejšího a dražšího zboží či rekreační nákupy). [16] Vzhledem ke stále se měnícím požadavkům zákazníků je důležitá především u maloobchodů rychlá reakce a provádění analýzy trhu, která poskytuje informace o místní poptávce a nabídce. [15]

2.6.2 Strategie, konkurence a inovace podniku

Zvolení správného umístění podniku je součástí celkového pojetí podnikatelského plánu vycházejícího z vhodné volby strategie podniku. Strategie by měla být optimální kombinací tří veličin: stanovených cílů, existujících podmínek a prostředků, které jsou právě k dispozici. Vlivem nových technologií, liberalizace trhu a globalizace se konkurence zostřuje. Rovněž k ní přispívají i různé regionální výhody podniků. Podnikatel proto musí neustále sledovat trh a přizpůsobovat své výrobky, organizaci, strategii a financování měnícím se tržním podmínkám, aby podnik přežil. [2]

Pokud má být strategie úspěšná, měl by se podnikatel snažit být odlišný (nabízet jedinečnou hodnotu) a usilovat o konkurenční výhodu, ne se snažit být za každou cenu nejlepší. Významnou konkurenční výhodou lze chápat schopnost inovovat (více v závěru této kapitoly). Po vstupu ČR do EU se situace změnila rovněž pro MSP, které tak mají mimo jiné nové rozsáhlejší možnosti jednotného trhu EU (dotace, spojení firem, kapitálové vstupy...), ale zároveň čelí ještě většímu tlaku konkurence. Z toho vyplývá, že tvorba konkurenceschopné strategie pro realizaci konkurenční výhody nabírá ještě více na významu. Pro její tvorbu je třeba nejprve provést analýzu a postupovat v následujících krocích [17]:

1. Analýza prostředí EU, ČR

Jde o zmapování širšího vnějšího prostředí firmy, především EU a jejího jednotného trhu jako celku (Politicko-právní rámce EU; Hospodářského vývoje EU; Technologického vývoje v rámci EU; Kulturně-demografického vývoje EU).

2. Analýza konkrétního odvětví – přitažlivosti odvětví

Uvedení podniku do vztahu k jeho oborovému prostředí, tedy odvětví, ve kterém podnik působí a soutěží s ostatními podniky. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách (viz obr. 2).

3. Analýza vnitřního prostředí vlastní firmy

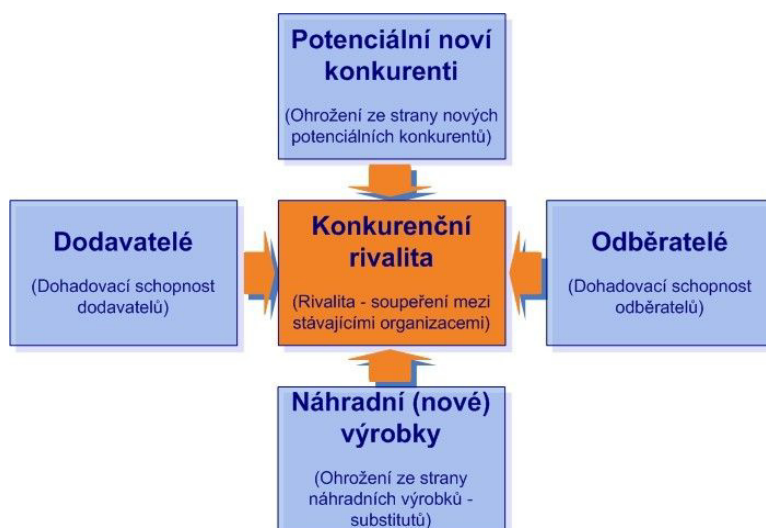
Představuje silné a slabé stránky firmy (inovativní rozvoj, marketingové a distribuční faktory, výroba a její řízení, podnikové a personální zdroje, finanční a rozpočtové ukazatele).

4. Formulace firemní strategie

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech (nižší náklady než konkurenti).
- Diferenciace (konkurenční výhoda spočívá v jedinečnosti).
- Focus („zaplňování mezer“, strategie „tržního koutu“, specifický druh produkce).

5. Uskutečnění zavedení strategie

Analýzu lze shrnout ve **SWOT analýze**, následně ji vyhodnotit a provést závěry.



Obr. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porterův model konkurenčních sil. [online]. Jirí Střelec. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

Podnik musí tvořit takovou strategii, aby získal konkurenční výhodu, byl schopen transferu inovací a svého neustálého dalšího rozvoje. [17] Slovo inovace znamená obnovu v lidské činnosti, myšlení, výrobě. Dle J. A. Shumpetera inovacemi jsou: výroba nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě; zavedení nového výrobního procesu do výroby, použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů, získání nového trhu; změny v řízení a organizaci výroby. [18]

Jednou z důležitých částí dobře zpracované strategie podniku je určení způsobu ochrany **práv duševního vlastnictví** vzniklého v průběhu podnikání, které je nedílnou součástí také celého inovačního procesu. Existují dvě základní kritéria duševního vlastnictví, jedná se o nehmotné statky, které jsou tvůrčí činností člověka jako jedince. Poznatek získaný z výzkumu a vývoje lze chránit:

- Utajením poznatku – dle novelizovaného Občanského zákoníku (od 1. 1. 2014).
- Zpřístupněním poznatku – kvalifikované zveřejnění „průmyslová práva“.
- Publikací (dílo) poznatku – dle autorského zákona v novelizovaném znění.

Předmět **průmyslového práva (výrobek)** může původce chránit jednak z hlediska tzv. tvůrčího práva (např. patent, užitný vzor, průmyslový vzor) a jednak z hlediska netvůrčího práva (ochranná známka, označení původu). [13]

2.6.3 Marketingová činnost

Součástí strategie podniku je také provádění marketingové činnosti, jejichž výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojování potřeb a přání zákazníka. Vzhledem k převyšující nabídce nad poptávkou, hraje důležitou roli i v sektoru MSP marketing. Jeho úlohou je nacházení cest ke zvýšení odbytu. Obecně pro všechny subjekty v současnosti platí pravidla (pojmy) jako je např.: orientace na zákazníka, potřeba segmentace, zohledňování konkurence, marketingový mix, e-business nebo životní cyklus výrobku. [15]

Základní pomůckou marketingu jsou znalosti, je proto potřeba zabývat se nejprve zabývat **průzkumem trhu** a následně **analýzami vnitřního a vnějšího prostředí** firmy. Pro účely průzkumu se využívají různé marketingové metody, které používají primární nebo

sekundární zdroje. Příkladem jsou tyto: od zeleného stolu - studium publikovaných informací či na základě svých zkušeností; v terénu - sběr informací přímo u konkurenta (dotazníkem, telemarketingem apod.).

Po sběru dat následuje zmiňovaná analýza, při níž lze vycházet z téměř identické analýzy uvedené v předchozí podkapitole (pro určení konkurenceschopné strategie) a v podstatě využít výše uvedené postupy. Pro marketingové účely se však uplatní malá úprava. Velmi používanou metodou je analýza SWOT, která se skládá ze silných a slabých stránek podniku (vychází z vnitřní analýzy), dále z příležitostí a hrozeb podniku (vnější analýza). Vnější analýzou je analýza prostředí podniku (makroprostředí a mikroprostředí) srovnatelná s prvními dvěma body předchozí analýzy. Rozdíl nastává spíše v případě vnitřní analýzy, kdy se vnitřní prostředí podniku skládá např.: z vedení firmy, úrovně marketingu, finanční, výrobní a organizační schopnosti firmy nebo její tržní pozice. Dále se vymezují marketingové nástroje, jednotlivé součásti **marketingového mixu** („4P: product, place, price, promotion). [3]

Marketingový průzkum se SWOT analýzou představují jednu ze základních položek pro sestavení **marketingového plánu** malého podniku. Dle P. Kotlera mohou MSP používat marketingové nástroje, aniž by při tom musely utrácet velké částky za marketing (levný marketingový průzkum, levná propagace, „pouliční“ taktiky...). P. Kotler dává přednost šíření informací mezi úzkým okruhem potenciálních zákazníků. Znamená to pečlivé definování cílových zákazníků a zjištění způsobů, jak se k nim dostat (prostřednictvím prodejního setkání, reklam, inzerce, zásilkové služby nebo emailu. Dále se přiklání spíše na stranu publicity a marketingu s využitím nějaké události než na stranu vysokých nákladů za plošné vysílání reklam. U drobných podniků je vhodné využití Internetu coby reklamního a prodejního média. Společnosti mohou bojovat s velkými podniky následujícím způsobem: specializovat se na tržní mezeru; být flexibilnější v navrhování svých nabídek; poskytovat nadstandardní služby; personalizovat vzájemné vztahy s kupujícími. [19]

2.7 Důvody pro zahájení podnikání

Dříve, než se kdokoliv rozhodne zahájit své podnikání, měl by si vždy uvědomit veškeré pozitivní i negativní důsledky, které s sebou takové podnikání nese. Řádně je promyslet

a vyhodnotit. Přestože se nejedná o nevratný proces, podnikatelská činnost vyžaduje vložení vysokého objemu nákladů, které mohou být nenávratně ztraceny. Hrozí také psychická újma či poškození prestiže v případě nezdaru. Navzdory řadě rizik však existuje mnoho důvodů, proč s podnikáním začít.

Častým podnětem k zahájení podnikání je ztráta zaměstnání, může tak být vhodným prostředkem k zajištění finančních prostředků. Nebo se vyskytnou případy, kdy potenciální podnikatel má zaměstnání, ale rád by realizoval své představy či si finančně přilepšil. [15] V současnosti je velmi aktuální podnikatelská činnost u studentů, z nichž plně čtyři pětiny si během učení přivydělávají. Fakta vyplývají z průzkumu, který se uskutečnil v rámci soutěže Vodafone Nápad roku 2015. Zúčastnilo se ho 576 studentů vysokých škol ekonomického, humanitního a technického zaměření z celé České republiky. [20]

Pro příklad je dále uvedeno několik možných důvodů pro zahájení podnikání:

- Romantický přístup k podnikání – většinou nadšenci a mladí lidé, naivita.
- Podnikatel rozsévač – hýření nápady, ale zanedbávání rozpočtů, kalkulací, účetnictví, nedotažení projektu a rázem příchod s novým.
- Rentiérské podnikání – vlastníci realit, nemusí mít skutečný zájem podnikat.
- Podnikání zkusmo – souběžné podnikání při zaměstnání, snaha zvýšit osobní příjmy, zvědavost, napodobování, příkladem je příležitostný prodej, chov zvířat.
- Exkluzivní podnikání – často zaměstnanci špičkových pracovišť, využívají know-how (např. právníci, návrháři, lékaři...).
- Expanzivní podnikání – podložené dobrým nápadem a správným načasováním pro zahájení podnikání.
- Podnikání jako poslání – začíná ze stavovské, rodinné a náboženské cti, vidí v něm poslání, seberealizace, většinou jasná strategie podnikání, vyhraněná životní filozofie, životní styl, patří sem i udržení tradice rodinného podnikání (pokračování ve vedení).
- Tiché podnikání - legální i nelegální forma, věřitel, který půjčil kapitál a očekává jeho zhodnocení, možno i subdodavatel, nepřímý kupec majetku, pronajímatel. [15]

2.8 Podnikání ve venkovském prostoru

Mezi možné důvody pro zahájení podnikání lze určitým způsobem zařadit také podnikání ve venkovském prostoru. Velmi důležitý zdroj rozvoje obcí, obzvláště venkovských představuje rodinné podnikání. To se ve venkovském prostoru hojně vyskytuje ve vazbě na místo bydliště majitelů. Často je to jedna z mála možností zajištění standardů životní úrovně rodiny na venkově. Jeho růst je proto mimo jiné známkou stability prostředí [21]. S ohledem na aktuálnost a významnost rodinných podniků, a také z důvodu analyzování vybraného rodinného podniku v praktické části této diplomové práce, je potřeba jeho vymezení. Rodinné podnikání, a to obzvláště v rozsahu malých a středních podniků má totiž svá specifika.

Problematické definování rodinného podnikání v prostředí českých zákonů zmiňují např. Hnátek, Hnátková [22]. V roce 2014 Family Firm Institute, Inc. zveřejnil v magazínu Tharawat výsledky výzkumu rodinných podniků (viz tab. D-1 v příloze D). [23] Některé jejich silné a slabé stránky byly zjištěny v rámci průzkumu Ipsos Marketing pro AMSP ČR zveřejněného v roce 2013 [24]. Výhodami a nevýhodami rodinných podniků se ve své knize zabývá také např. V. Koráb [2]. Růst podniku včetně vymezení stádií růstu během životního cyklu firmy uvádí A. Staňková [25] a jeden z nejčastěji citovaných modelů růstu podniku – Greinerův model růstu popisují Veber a Srpová v knize s názvem Podnikání malé a střední firmy (třetí aktualizované a doplněné vydání). [26] Ve dvacátých letech 21. století nastává pro řadu firem zahajujících své podnikání po Sametové revoluci zlomový okamžik pro předání podniku. Generační předání podniku je proto dnes velmi často zmiňované téma. Široce se mu věnuje V. Koráb [2], kromě něj ho dále zmiňují také Lukeš a Nový [27]. Podle průzkumu PwC ČR mezi vlastníky uskutečněného v roce 2011 chybí téměř dvěma třetinám českých soukromých firem plán pro předání podniku. [28] Názory a zkušenosti téměř 2000 vlastníků rodinných firem z více než 30 zemí světa byly zveřejněny v celosvětovém průzkumu rodinných firem v roce 2012. [29] Podrobnější rešerše věnovaná rodinnému podnikání je vymezena v příloze E.

Jedná se o možnost, jak pomoci zvýšit životní úroveň v malých obcích a omezit jejich vyvlastňování či odchod mladých obyvatel do měst (snižují nezaměstnanost).

Na závěr kapitoly věnované MSP se pozornost zaměřuje na podnikání (převážně rodinné) na venkově. Specifický je pro něho vzájemný vztah a spolupráce podniku s příslušnou obcí či silná motivace k rozvoji obce. Tento fakt je dán skutečností, že se často působiště podniku shoduje s místem bydliště majitele podniku a jeho rodiny. Prosperita firmy se projevuje v životní úrovni dané obce (firma by se měla podílet na podpoře společenského dění v obci), stejně tak by obec měla usilovat o vytvoření podmínek pro rodinné podnikání. Hovoří se o tzv. společenské odpovědnosti jak obce, tak podniku, která by měla být součástí jejich strategií. Výzkum realizovaný týmem ekonomické fakulty TUL, ve kterém bylo zjištěno, že 77 % oslovených resp. z komerčních podniků a 87 % starostů je přesvědčeno o důležitosti rodinného podniku pro rozvoj obce, danou skutečnost potvrzuje. [11]

Nezanedbatelnou součástí je rovněž jeho podpora, kterou dnes bohužel stále nelze považovat za dostačující. Nejedná se pouze o finanční podporu, ale spíše zaměření podpory na vzdělávání k rodinnému podnikání a jeho výkonnost, příprava mentoringu v oblasti ekonomické, psychologické a manažerské. Jistá forma podpory je dále založena na zmiňovaném vzájemném společensky odpovědném vztahu obce a rodinných podniků. V současnosti lze konstatovat, že v porovnání se zeměmi EU i mimo ni, podpoře rodinných podniků operujících v ČR stále není věnována dostatečná pozornost a podpora. Jistý podíl na tom nese i nedostačující právní vymezení tohoto typu podnikání. [11] Na národní úrovni se tématu věnuje především AMSP, která provádí řadu různých výzkumů, programů a projektů, jako je např. projekt Rodinná firma. Jako zástupci nejširší skupiny malých a středních firem působí s následujícími cíli: Trvale zviditelňovat a medializovat příběhy rodinných podniků; Vytvořit účinnou pomoc firmám při řešení nástupnictví; Prosadit efektivní systém financování rodinných firem; Pomoci firmám zabezpečit správu rodinného majetku; Vytvořit věrohodnou statistiku založenou na počtu, výkonnosti a hospodářském vlivu rodinných firem v ČR. [21]

Mimo jiné AMSP provádí každoroční průzkum o stavu rodinných firem a připravuje unikátní data o rodinném podnikání. Součástí projektu je rovněž každoroční vyhlašování soutěže Equa Bank Rodinná firma roku. Lze doporučit, aby obce podporovaly podnikatele formou vymezování vhodných podnikatelských ploch, výhodných pronájmů, zprostředkovávání kontaktů nebo podpory vzdělávací aktivity k podnikání v obci atd. [21] Pomocí politiky rozvoje venkova se rovněž prosazuje rodinné podnikání. Konkrétně

v programovacím období 2007 – 2014 byla zdůrazňována diverzifikace ekonomických činností na venkově. Mezi hlavní nástroje diverzifikace patří i podpora zakládání mikropodniků. [2] Další možností je využití podpory v rámci celého sektoru MSP. [26] Pro potřeby této DP postačí pouze uvést některé příklady existujících podpor, že Evropská unie disponuje celou soustavou programů, rozdělených do čtyř základních skupin (Tematické a Regionální operační programy, Operační programy Praha a Evropská územní spolupráce). Podpora obecně probíhá formou finanční (bankovní záruky, zvýhodněných úvěrů a finanční podpory) a nefinanční. Mezi nejvýznamnější organizace patří: Podnikatelská rada Ministerstva průmyslu a obchodu (dále MPO) ČR (národní programy jako např. Start, Záruka, Progres...), CzechInvest (OPPI), Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. či Česká exportní banka, a.s. [15]

3 Mýdlárna Rubens, s. r. o.

Kapitola třetí spadá do druhé, a tedy praktické části DP, představuje analyzovanou konkrétní společnost na základě jednotlivých kroků dle zpracované rešerše (viz kapitoly 1., 2. a příloha E). Nejprve se pozornost zaměřuje na charakteristiku společnosti včetně základních informací o podniku a historického přehledu vývoje společnosti. Následuje analyzování vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, která je následně shrnuta ve SWOT analýzu. Pro vyhodnocení finančního zdraví firmy byla zvolena metodika Ministerstva zemědělství ve vazbě na ověření potenciální možnosti využití dotací z programu rozvoje venkova. Závěr kapitoly tvoří vlastní vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí analyzované firmy a možnosti pro zlepšení budoucího rozvoje společnosti.

3.1 Představení společnosti

Mýdlárna Rubens, s. r. o. patří dle počtu zaměstnanců, ekonomických kritérií a parametru nezávislosti mezi MSP, konkrétně spadá do oblasti rodinného podnikání, které je podrobněji charakterizováno v příloze E. Firma se zabývá výrobou a prodejem ručně vyráběných přírodních mýdel a jiných doplňkových produktů s osobitým přístupem. Nachází se v malé venkovské obci Růžová s počtem obyvatel 511, která leží v krásném prostředí Národního parku České Švýcarsko (dále NP ČŠ). Obec patří do okresu Děčín, jenž se nalézá v Ústeckém kraji. Od Děčína je vzdálená 16 km a 5 km od Hřenska, kde se nachází hraniční přechod Hřensko/Schmilka. Firma je certifikována jako jeho regionální výrobce a je zákaznický orientována. Důvodem umístění podniku ve venkovské oblasti bylo především trvalé bydliště rodiny Hrachovcových, která podnik provozuje na vlastních pozemcích a prostorách. Náklady na pořízení provozoven pro zahájení podnikání tak byly minimální.

3.1.1 Základní údaje

Název organizace:	Mýdlárna Rubens, s. r. o.
IČ:	022 77 719
Datum zápisu do OR:	12. listopadu 2013
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (CZ-NACE 74 a CZ-NACE 00)
Jednatel společnosti:	Jiří Hrachovec
Počet zaměstnanců:	1 - 5

3.2 Historie společnosti

Mýdlárnu Rubens, s.r.o. založili dne 5. 11. 2003 manželé Hrachovcovi jako doplňkovou činnost k provozu jejich rodinného pensionu, který otevřeli po Sametové revoluci. Později se majitelé rozhodli, vzhledem k rychle rostoucí konkurenci v oblasti hotelnictví, zahájit jako doplňkovou činnost výrobu domácích bylinkových mýdel, aby se odlišili. Jak uvádí na svých webových stránkách, majitelka firmy objevila starý recept na domácí mýdlo v kuchařce po babičce, který poté dále testovali a postupně vyvíjeli k dokonalosti. Dále se však firma natolik rozrůstala, že se v současnosti stal provoz mýdlárny hlavní podnikatelskou činností manželů a rodinný pension svěřili do rukou svého syna. V ČR tou dobou existovali pouze tři podniky podobného charakteru. Již od začátku měli jasně stanovené priority a cíle. Jejich snahou bylo získat stálé zákazníky, které se k nim budou rádi vracet a doporučí je ostatním. Nejprve byl prodej zaměřen pouze na čistě přírodní léčivá bylinná tuhá mýdla určená k mytí a uzdravení pokožky, která byla v té době poměrně novinkou na trhu. Časem se nabízený sortiment rozrostl o další produkty, jako např. bylinné oleje, masážní tuky atd. Díky firemní filosofii a osobnímu přístupu manželů si podnik získal přízeň mnoha věrných zákazníků a nemá o ně dnes nouzi. Dokonce se stal i jedním z výrobců regionálního produktu Národního parku České Švýcarsko. Do budoucna mají manželé s mýdlárnou další velké plány, a tak lze očekávat pokračující růst podniku.

Dále jsou popsány zlomové roky vývoje rodinného podniku:

- 05. 11. 2003 – zahájení provozu Mýdlárny Rubens (na živnost pí Hrachovcové)
- 26. 02. 2004 – prodej prvního výrobku společnosti (první tržba)
 - 2005 – firma objevena a zveřejněna médii (účast v televizním pořadu na ČT)
 - 2006 – rozšíření sortimentu podniku (bylinné oleje, tuhé šampony)
 - 2007 – zahájena výstavba nových prostor (prodejna, výrobná, balírna)
 - 2008 – začaly se pořádat výklady k prodeji výrobků, přednášky a workshopy
 - 2010 – získán certifikát opravňující užívat značku „ČESKOSASKÉ ŠVÝCARSKO regionální produkt®“ a nakoupení nového laseru pro vyrývání loga či nápisů do mýdel
 - 2011 – dokončena výstavba nových prostor
- 12. 11. 2013 – vznik s.r.o. a zápis Mýdlárny Rubens do OR
 - 2015 – otevření nového prostoru určeného pro prodej, přednášky a workshopy
- 01. 04. 2016 – přijetí nového zaměstnance na pozici manažera

3.3 Vnější prostředí společnosti

Následující kapitoly obsahují již samotnou analýzu podniku sloužící jako zdroj informací potřebných pro vytvoření SWOT analýzy. Nejprve byl podnik podroben externí analýze, která se skládá z makroprostředí a mikroprostředí firmy. Následuje ji interní analýza dle postupů z literární rešerše. Obecně lze říci, že podnikatelé ze sektoru MSP, tedy i malé rodinné podniky, jsou velmi citliví na podnikatelské prostředí. Proto jsou zde popsány některé hlavní faktory ovlivňující firmu z jejího okolí.

3.3.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí byla provedena pomocí tzv. PEST analýzy, která je vhodným a nejčastěji používaným nástrojem. Lze ji přirovnat k analýze prostředí EU, uvedené v teoretické části práce. O Porterově i PEST analýze se zmiňuje mnoho odborné literatury. Ve své knize se jí věnuje například také Staňková. [25]

Politicko-legislativní vlivy

V rámci ČR není rodinnému podnikání věnována přílišná pozornost. Ať už z legislativního hlediska, vlivem absence jeho vhodného vymezení a nesystematičnosti, nebo z pohledu podpory ze strany státu, která není dostačující. Od roku 2014 dle NOZ sice nastaly některé změny v oblasti rodinného podnikání (např. pojem "rodinný závod"), bohužel stále nelze považovat jeho právní vymezení za uspokojivé. Rodinným podnikáním se zabývá především AMSP ČR, která kromě již zmiňované soutěže Rodinná firma roku, provádí celou řadu seminářů, konferencí a průzkumů na dané téma. O systematickou podporu drobných služeb a obchodu v malých obcích usiluje pomocí projektu "Malý obchod", kde je ambicí podpořit živnostenské podnikání v obcích do 500 obyvatel, a tím vytvořit podmínky pro jejich udržení a další rozvoj. Dle provedených průzkumů [2, 31] ovšem chybí dostatečná informovanost podnikatelů o jejich možnostech. V negativním slova smyslu hraje svou roli i nadměrné zatížení drobných podniků byrokracií, která je značně omezuje v jejich činnosti.

Mýdlárnu Rubens nejvíce zatížilo, hlavně finančně, nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1223/2009, o kosmetických přípravcích. Vymezuje povinnosti výrobců, dovozců a osob uvádějících kosmetické prostředky do oběhu - a to včetně hygienických požadavků na kosmetické přípravky. Dle něj museli majitelé u všech doposud prodávaných a povolených výrobků znovu zažádat o tzv. zprávu o bezpečnosti kosmetického přípravku. Pro podnik to znamenalo také zapsání všech produktů do centrálního registru EU, tzv. notifikace do Evropského portálu notifikace kosmetických přípravků (dále CPNP), který byl spuštěn 11. února 2012. Portál nahradil předchozí registr, který byl pro podniky jednodušší (v ČR registr kosmetických prostředků IS KOPR). Výrobní praxe podniku se řídí normou ISO 22716 uvedenou v Úředním věstníku EU. [32] Mýdla musí mít také oficiální certifikaci podle zákona č.258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. [33] Pro drobné firmy obvykle představuje každé další zvýšení byrokracie značné nejen finanční, ale i časové zatížení. Majitelé firmy si musí vše zařídit a vypracovat pomocí vlastních sil, jelikož nemají administrativního pracovníka, který by se o vše staral. Pokud dojde k zanedbání některé z povinností, hrozí podnikatelům velké sankce.

Ekonomické faktory

Hrozbu zde představuje vysoké daňové zatížení daní dědickou, v případě generačního předání podniku (více viz příloha E). Dle průzkumu byly problematickými shledány také vysoké odvody státu, zejména odvody na zdravotní a sociální pojištění. Problémem je i nedostatek kvalifikované pracovní síly v některých regionech, obzvláště ve venkovských oblastech, tedy i v obci Růžová, kde podnik působí. [31] Obec je součástí Děčínska, které navíc dle ČSÚ zaznamenalo v letech 2000 – 2008 nejvyšší nezaměstnanost v Ústeckém kraji. [34] V roce 2015 byla situace o poznání lepší a město Děčín na tom již nebylo nejhůře v kraji. Z pohledu mezikrajového srovnání je však podíl nezaměstnaných (8,91 % ke dni 31. 12. 2015) v Ústeckém kraji dlouhodobě nejvyšší. [35] Situace ve venkovském prostoru je horší než v prostoru městském. Pokud jde o srovnání mezi venkovským prostorem a městem, tak v Ústeckém kraji, stejně jako ve většině ostatních, platí vyšší dojíždka za prací na venkově. Jelikož se jedná o příhraniční region, má Děčín nejvyšší podíl zaměstnaných v zahraničí z celého Ústeckého kraje. [34]

Pro drobné podnikatele je velmi složité prosadit se v konkurenci s velkými obchodními řetězci a se zeměmi s levnou pracovní silou. Na venkovech navíc není dostatečná kupní síla. Nenahrává jim ani nedostatek externích zdrojů, které tak brání větším investicím. Příčinou často bývá skeptický postoj podnikatelů k úvěrům či nedostatečná informovanost o možnostech využití různých forem podpor podnikání. Děčínsko je oblast s významným venkovským prostorem, ve kterém převažují drobní podnikatelé a jejich podnikatelská činnost (vlivem nízkého počtu pracovních příležitostí). Na ekonomický prostor venkova připadá zhruba 17 % všech ekonomických subjektů Ústeckého kraje a MSP zde hraje významnou roli. Kraj se jako celek řadí spíše mezi regiony s nižším počtem obyvatel, relativně nevýrazným počtem drobných a malých podniků ve venkovských oblastech a jedním z nejmenších podílů obcí v městském prostoru. Zajímavý je vysoký počet subjektů neziskového sektoru ve venkovských oblastech v porovnání s městskými obcemi. [34, 36]

Sociálně – kulturní faktory

Několikrát byla zmiňována nedostatečná informovanost podnikatelů, obzvláště těch drobných. Další překážkou je často odmítavý postoj či neochota majitelů firem týkající se otázky generačního předání podniku. Podnikání nepřispívá ani špatná pověst podnikatelů mezi obyvateli ČR. Často díky médiím považují podnikatelskou činnost za nepoctivou, která

vede k rychlému obohacení majitelů podniků a nijak jinak nepřispívá k dalšímu rozvoji společnosti, resp. společnost okrádá o peníze (např. kvůli daňovým zvýhodněním či únikům). Průzkumem AMSP ČR 2013 však bylo zjištěno, že rodinné firmy jsou na tom o poznání lépe. Podle drtivé většiny firem je rodinný status podniku (díky tradici, dobrému jménu) vnímán pozitivně jak v očích zákazníků, tak i obchodních partnerů. [24]

Dle údajů ČSÚ ČR v roce 2009 v **Ústeckém kraji**, ve kterém se Děčínsko včetně obce Růžová nachází, žilo ve venkovských oblastech (66 % území kraje) 17 % obyvatel Ústeckého kraje. Zatímco ve městech (nad 3000 obyvatel) dlouhodobě počet obyvatel spíše klesá, na venkově neustále pozvolna roste. K největšímu nárůstu došlo v oblasti Děčínska (téměř o třetinu od roku 1991). V mezikrajském srovnání má kraj druhý nejnižší podíl obyvatel v obcích venkovském prostoru (22,0 %). Ústecký kraj má prvenství ve skupině obcí s nejhustěji osídleným prostorem městského typu i nejnižší podíl obcí se 150 až 299 obyvateli. Na celkovém počtu obcí venkovského prostoru se kraj v České republice podílí 5,4 % (pátý nejnižší podíl v mezikrajském srovnání).

V okrese **Děčín** žije celkem 131 425 obyvatel a správní obvod obce s rozšířenou působností tvoří 95 katastrálních území, do něhož spadá 34 obcí s celkovou rozlohou cca 55 tis. ha. [37] Z hlediska občanské vybavenosti vymezené dojížděnkou a vyjížděnkou občanů za základními potřebami (lékař, ZŠ, pošta atd.) spadá do subregionu Děčín celkem 26 obcí: Arnoltice, Benešov nad Ploučnicí, Bynovec, Děčín, Dobkovice, Dobrná, Dolní Habartice, Františkov nad Ploučnicí, Heřmanov, Horní Habartice, Hřensko, Huntřov, Janov, Jílové, Kámen, Labská Stráň, Ludvíkovice, Malá Veleň, Malšovice, Markvartice, Merboltice, **Růžová**, Srbská Kamenice, Těchlovice, Valkeřice, Veselé. [38]

Jednou z nich je obec **Růžová**, ve které bylo k 1. 5. 2015 evidováno 511 obyvatel. Průměrný věk je 40,28 let, počet domů je 419 a celková rozloha je 17 872 0,473 ha. Další socioekonomické ukazatele pro rok 2006 – 2014 jsou uvedeny v příloze G. Pod obec patří i krásná osada s historickými památkami nazývaná Kamenická stráň. [39]. Znak obce zobrazuje obr. 8. Na Děčínsku byla v letech 2000 – 2008 v úmrtnosti nejhorší situace z celé ČR (o 36 % vyšší úmrtnost než v ČR). Od zbytku Ústeckého kraje se Děčínsko lišilo také vyšším podílem úmrtí na dýchací nemoci a selhání oběhu. [35]



Obr. 3: Znak obce

Zdroj: Obec Růžová, Dostupné z: <http://www.obec-ruzova.cz/zakladni-info.html>.

Nelze tedy hovořit o příznivé image regionu v širším pojetí zvaném Děčínsko. Na druhou stranu se analyzovaná firma díky umístění v obci Růžová, která je vstupní branou do NP ČŠ (rozloha 79 km²), stala jedním z regionálních výrobců NP a mýdlárna se svou firemní filosofií a činností vhodně zapadá do prostředí. Nedaleko jižním směrem navazuje na CHKO Labské pískovce o rozloze 245 km². Ten je díky své krásné přírodě s mnoha turistickými cíli (např. Pravčická brána, Dolský mlýn...) oblíbeným a často vyhledávaným místem velkého množství tuzemských i zahraničních turistů (hlavně ze sousedního Německa). Nově začala vzájemná spolupráce s podnikem Northern Hikes, který zprostředkovává denní turistické výlety do NP ČŠ pro cizince z různých zemí, kteří přijíždí z Prahy. Firma si je vědoma své provázanosti s regionem. Obec se snaží propagovat u svých zákazníků, ale také sponzorovat různé akce, na oplátku obec Růžová propaguje mýdlárnu na svých webových stránkách.

Dalším faktorem, který zvýšil přitažlivost regionu, a tím i lokalitu umístění podniku, je vítězství obce Růžová v krajském kole soutěže Vesnice roku v roce 2014, kdy získala ocenění Zlatá stuha, v roce 2010 vesnice získala také Zelenou stuhu – Péče o zeleň. To svědčí o jejím kladném vztahu k životnímu prostředí a péči o něj. Obec získala díky úspěchu v soutěži 400 000 Kč, které musí účelově vynaložit v souvislosti se životním prostředím a úpravami zeleně v obci. Ze získaných prostředků, již vybudovala nové kontejnerové stanoviště s kontejnery na papír, sklo a plasty a zbytek plánuje dále investovat (dle svých webových stránek). Vesnice úspěšně využívá i různé dotace a granty. Získala např. dotaci 189 000 Kč z Programu obnovy venkova Ústeckého kraje, grant 42 000 Kč od firmy ASEKOL nebo dotaci 273 000 Kč od MMR ČR z Programu obnovy a rozvoje venkova. Dalšími projekty obce jsou: vybudování soustavy likvidace odpadních vod s kořenovou ČOV a splaškové kanalizace, výstavba pečovatelského domu pro seniory, cyklostezky, vyhlídkové věže a obnova areálu koupaliště. Obec Růžová nabízí občanům a návštěvníkům

obce sportovní i kulturní vyžití. Pořádá pro ně celou řadu akcí (výstavy, sportovní utkání, masopust, kroužky ručních prací, mše a spoustu dalších). V centru Růžové je fotbalové hřiště, hřiště s umělým povrchem pro volejbal, nohejbal a tenis, ping-pongový stůl, dětský koutek. V budově obecního úřadu je restaurace s bowlingem, výstavní sál a knihovna. [39, 40]

Technologické vlivy

Děčínsko je oblast, kde hraje významnou roli venkovský prostor. Dle obr. A-1 v příloze A spadá do kategorie významně venkovských regionů. Lze tedy předpokládat, že na většině území je úroveň infrastruktury slabší, zvláště v odlehlejších oblastech. Dopravní obslužnost v obci Růžová zajišťuje pravidelná autobusová linka společnosti BusLine a.s. Jedním z krajů s nejvyšším podílem obcí se železniční zastávkou je Ústecký kraj (43 %). Úroveň technické vybavenosti zaznamenala ve svém vývoji od roku 2000 do roku 2008 dle výsledků zveřejněných ČSÚ výrazných změn zejména v souvislosti s budováním čistíren odpadních vod a rozvodů plynu. Obec Růžová má vodovod, ale chybí zde zajištění zemního plynu či kanalizace nebo také čistička odpadních vod, které jsou však součástí projektů obce. V dnešní době se snižuje podíl venkovských obcí vybavených školami, zejména v důsledku rušení a slučování škol v jednotlivých obcích venkovského prostoru. Větší úbytek byl zjištěn právě v Ústeckém kraji. [34, 39]

Analyzovaná společnost již zažádala (v roce 2015) o ochrannou známku pro svůj obchodní název Mýdlárna Rubens, s.r.o. V současnosti čeká na vyjádření. Bohužel ochrana výrobků, které sama vyvinula, není snadná. Firma již v minulosti zaznamenala napodobování produktů ze strany konkurence. Bohužel záměnou pouze zanedbatelného množství některé z přísad během výroby se nedá nic prokázat a firma nic nezmůže.

3.3.2 Mikroprostředí

Po analýze makroprostředí podniku následuje zhodnocení jeho mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil (obr. E-1 v příloze E) za účelem odhalení příležitostí a hrozeb firmy. Tato metoda tvoří vhodnou základnu pro vytvoření konkurenceschopné strategie podniku a obecně v ní dochází k zhodnocení konkurence

podniku. Majitelé firmy přiznávají, že konkurenci moc nesledují a alespoň základní přehled získávají hlavně z doslechu od svých zákazníků a známých.

Riziko vstupu nových konkurentů

V době vzniku mýdlárny byly podmínky pro zahájení činnosti jednodušší (z důvodu teprve začínajícího odvětví), v současnosti jsou náležitosti náročnější. Pro možnost konkurovat firmám v maloobchodě se zaměřením na ruční výrobu přírodních bylinných produktů je zapotřebí živnostenské oprávnění (živnost ohlašovací volná - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona) a chemické vzdělání nebo ručitel s chemickým vzděláním (výroba chemických látek a chemických směsí nebo předmětů a kosmetických přípravků). [41] V další fázi je nutné splňovat hygienické předpisy, nejen u výrobků, ale i místností, ve kterých se produkty připravují. Dále jsou zapotřebí atesty o nezávadnosti na všechny produkty a obalové materiály. Mýdla musejí mít oficiální certifikaci podle zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.1223/2009 o kosmetických přípravcích provést výše zmiňovanou notifikaci. [32, 33]. Pro to, aby se firma také stala certifikovaným regionálním výrobcem (stejně jako Mýdlárna Rubens) je potřeba zažádat o certifikaci u NP ČŠ. Ziskovost i atraktivita odvětví je v současné přetechizované a moderní době, kdy se lidé vrací ke svým kořenům a přírodě, poměrně vysoká a lze zaznamenat vysoký nárůst podniků stejného zaměření od doby vzniku firmy. Trendem je vyhledávání nejrůznějších výrobků na přírodní bázi nejlépe ručně vyráběných. Podniky nabízející takové druhy výrobků jsou většinou typické svou diferenciací, a proto mohou obvykle uspět pouze ty, které nabízí nějakou přidanou hodnotu pro zákazníka. Firma Rubens má již rozsáhlý okruh svých věrných zákazníků a rovněž u svých dodavatelů se jí v některých případech daří dosahovat úspor z rozsahu. Dle slov paní majitelky je dále velmi důležitý přístup k zákazníkům a celému podnikání a také schopnost umět výrobek prodat.

Rivalita mezi stávajícími podniky

V Ústeckém kraji lze nalézt celkem 19 registrovaných firem na portálu Firmy.cz se zaměřením na prodej přírodní biokosmetiky. [42] Největší je podnik s názvem Cosmetics ATOK International s.r.o. sídlící v Trmicích. Výrobce a distributor aromaterapeutické olejové kosmetiky, působící na trhu již několik let. Nabízí velice široký sortiment kosmetiky, avšak mýdla v nabídce nemají. Z těchto vybraných firem jsou evidovány kromě Mýdlárny

Rubens další tři mýdlárny podobného charakteru. Dle internetové aplikace ARES Ministerstva financí se v bližším okolí společnosti, tedy v rámci subregionu Děčín nachází 322 podniků spadajících pod CZ-NACE 74 (Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti) a 277 s CZ-NACE 00, stejně jako Mýdlárna Rubens. [43] Zástupcem nejvýraznějšího a nejnámějšího konkurenta na Děčínsku je firma VALDEMAR GREŠÍK - NATURA s. r. o., která je v regionu velice oblíbená a úspěšná.

Největšími přímými konkurenčními firmami ve výše vymezeném subregionu jsou mýdlárna Šafrán a Castanea, s. r. o. První z nich, mýdlárna Šafrán, sídlí v malém městečku Česká Kamenice, která je od obce Růžová vzdálená 14 km. Jedná se o rovněž malý rodinný podnik orientující se na kvalitu a jedinečný přístup ke každému výrobku. Mýdla, která prochází pečlivou kontrolou a jsou pravidelně testována, vyrábí paní Šafránková se svým manželem. Podnik nabízí velice podobný sortiment jako Mýdlárna Rubens. Lze ho zakoupit buď v kamenném obchodě v České Kamenici, nebo prostřednictvím e-shopu. Její produkty navíc získaly certifikát regionální výrobek NP ČŠ, stejně jako výrobky Mýdlárny Rubens. [44, 45]

Druhou hlavní přímou konkurenční firmou je mýdlárna s názvem Castanea, sídlící ve vedlejší podobné obci Janov. Dle slov majitelky Mýdlárny Rubens, paní Hrachovcové, ji navštívila paní Miloslava Wegschmiedová (dnes majitelka Castanei) a zajímala se, jak vyrábět mýdla. Paní Hrachovcová jí vše ochotně sdělila, netušila však, že toho paní Wegschmiedová zneužije a zanedlouho si otevře svou vlastní mýdlárnu s produkty dle receptů paní Hrachovcové. Sortiment sice rozšířila o několik odlišných produktů (bylinné pomády a pemzová bylinná mýdla), ale jinak u ní lze nalézt téměř totožná bylinková mýdla, oleje, masážní tuky či mýdlové drtě. Obaly se také nápadně podobají. Na svých stránkách se navíc firma prezentuje podobným způsobem jako analyzovaný podnik.

Obě popsané firmy vznikly později než mýdlárna Rubens, která byla v ČR v době svých začátků jednou ze tří svého druhu. V obci Růžová je dle ARES celkem registrováno 153 aktivních subjektů, z nichž pouze 5 společností má právní formu podnikání s.r.o. Celkem 4 subjekty podnikají pod CZ-NACE 00. Kromě mýdlárny je to podnik AGNES DC, Stavebniny Růžová, ART spol. a podnik syna majitelů mýdlárny Mýdlárna Rubens Relax. V obci podniká pod CZ-NACE 00 pouze Mýdlárna Rubens. [43] Dále je v obci několik

pensionů a restaurací (Restaurace u Kostela), zahradnictví Růžová, farma Růžová či autodoprava Petr Němec a dvě pokrývačství (Střechy Děčín, Střechy Vlk a syn).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli Mýdlárny Rubens jsou převážně koncoví spotřebitelé v podobě FO. Zejména ti, kteří se zajímají o čisté přírodní kvalitní a ručně vyrobené produkty nebo vyhledávají léčivé účinky bylin obsažených v těchto produktech pro léčbu různých onemocnění. Většinou se jedná o stálé a loajální zákazníky, kteří informaci o podniku šíří dál. Firma ale zaznamenává také jednorázové nákupy díky turistům a náhodným kolemjdoucím. Od firmy pravidelně odebírají tři odběratelé ze Slovenska, největší z nich je společnost SAXES, s.r.o. Celkově má firma 40 odběrných míst z toho 7 pravidelně odebírajících větších firem. Za největší lze jmenovat např. internetový obchod Mydloteka.cz, který prodává velké množství přírodních ručně vyráběných produktů, avšak zaměřují se hlavně na mýdla, která odebírají od 21 drobných českých i zahraničních výrobců. [46] Mezi další patří firma VALDEMAR GREŠÍK – NATURA, s.r.o, Česká řemesla Žamberk, informační střediska NP ČŠ a od roku 2015 také obchodní řetězec MAKRO. Lze říci, že zákazníci nakupující od podniku nejsou na cenu příliš citliví, jelikož jsou si vědomi kvality ručně vyrobených produktů bez chemických přísad a ochotni si připlatit. Navíc spolu s výrobkem se jim dostává přidané hodnoty v podobě poradenství ohledně bylin a užití výrobků, vřelého a pozitivního přístupu majitelů firmy či využití dalších možností, které podnik nabízí (přednášky, workshopy, nově vyzkoušet si tzv. „chodníky naboso“). Na e-shopu Mýdlárny Rubens počet objednávek narůstá každým rokem o 150 – 200 ks. Za rok 2015 bylo vyfakturováno celkem 1 005 objednávek.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik má několik stálých dodavatelů v zastoupení velkých i malých podniků. Mezi ty větší se řadí např. FABIO PRODUKT spol. s r.o., od kterého se nakupuje kokosový a palmový olej. Olivový olej je dodáván firmou MASTER MARTINY CE spol. s r.o. V počátcích podnikání měla firma potíže s dostupností olejů. Spotřeba olivového oleje je pro výrobu mýdla obrovská a už se tolik nedovází. Nejlepší dostupnost je u palmového oleje, který je hojně využíván nejen v asijských restauracích a občerstveních, ale také jako přísada v mnoha potravinách. V ČR je kolem deseti velkoobchodů s oleji. Silice dodává Aroma Praha, a.s. od Biomedica Praha objednávají např. mandlový olej či grapefruitový extrakt. Sůl z Mrtvého

moře se objednává od Lamur CZ, s.r.o. Dodávku bylin zajišťuje firma VALDEMAR GREŠÍK – NATURA, s.r.o. Jejím sídlem je město Děčín a jedná se o jednoho z největších dodavatelů a prodejců bylin v ČR s vlastní distribucí po celé republice. Majitelem společnosti je pan Grešík, bývalý spolužák majitelky mýdlárny, spolupráce je tak snazší a vstřícnější. V ČR je okolo 30 dodavatelů bylin.

Obalové materiály jsou dodávány od tří stálých dodavatelů. Sklo od Bricol – Valtice, látka z La Linea, s.r.o. a papír se objednává pro potřeby firmy jen cca jednou za tři roky. Zvlášť jsou jim dodávány papírové tašky určené k nákupu či např. rozprašovače ke skleněným nádobkám. Na výrobu keramických obalů si nechává stáčet ručně vyráběnou zdobenou keramiku od soukromé keramické dílny D&D Náchod, s.r.o. a od Český porcelán, a.s. odebírá glazovanou keramiku. Kromě hlavních dodavatelských firem dodávajících důležité ingredience pro výrobu (celkem 21 dodavatelů), má mýdlárna několik dodavatelů zajišťujících např. kancelářské potřeby, tisk propagačních a informačních materiálů (např. štítky označující výrobky). Dále programátorskou firmu, která se stará o internetové stránky a firemní software. Jednatelem této firmy je syn majitelů. V neposlední řadě firma využívá služeb účetnické a právně poradenské společnosti formou outsourcingu.

Firma musí odebírat suroviny potřebné pro výrobu svých produktů ve velkém množství z důvodu zachování nižších cen (nákladů na výrobu) a následné udržení co nejnižších prodejních cen svých výrobků. Výjimkou je Biomedica Praha, která firmě vychází vstříc a s ohledem na velikost mýdlárny jí umožňuje nákup pouze aktuálně potřebného zboží (zhruba na rok). Jedná se zejména o přírodní konzervant, kterým je grapefruitový extrakt důležitý pro zachování čerstvosti výrobků. Jeho pořizovací cena je totiž poměrně vysoká. Mýdlárna má u svých dodavatelů, stejně jako u zákazníků, značný náskok před konkurencí vzhledem k faktu, že byla v ČR jedna z prvních firem v daném odvětví. Znamená to pro ni lepší ceny za zboží, odběr menšího množství u některých dodavatelů, větší důvěru u dodavatelů.

Služeb nových dodavatelů firma využívá jen zřídka, např. v případě zařazení nového sortimentu výrobků nebo výpadku stávajícího. Majitelé preferují dlouhodobou spolupráci s ověřenými dodavateli, jelikož obchodní vztahy jsou poté osobnější a výhodnější. Navíc kladou důraz na kvalitu dodávaného zboží. Počet dostupných dodavatelských subjektů je

poměrně omezen a v případě potřeby bývá velmi obtížné hledat náhradní řešení a nového spolehlivého dodavatele. Problém spočívá rovněž ve specifických a někdy i vzácných surovinách potřebných k výrobě. Při možném výpadku některého ze současných dodavatelů tak může nastat určité ohrožení chodu podniku.

Hrozba substitučních výrobků

Ručně vyrobená přírodní bylinná mýdla mají nejen mnoho konkurentů, ale také substitutů. Mezi přímé substituty lze zařadit především mýdla běžně prodávaná v různých obchodních řetězcích a téměř ve všech velkoobchodech i maloobchodech. Ty však obsahují chemické složky, jsou to např. glycerinová mýdla, mýdla obsahující barviva a chemické konzervanty obvykle pocházející z masové výroby. Ceny těchto mýdel sice bývají nižší, za to však mohou způsobovat např. alergie a jejich kvalita často nebývá tolik vysoká. Výrobek nemá žádné komplementy.

3.4 Vnitřní prostředí společnosti

3.4.1 Filosofie a cíle

Prvním záměrem majitelů byl doplňkový prodej mýdel klientům ubytovaných v pensionu U Hrachovců. Poté se však projevil značný zájem o výrobky a firma se začala rychle rozvíjet. Z vedlejší podnikatelské činnosti se poté stala mýdlárna hlavním zdrojem obživy majitelů. Majitelé firmy měli již od začátku jasně stanovené priority a cíle. Jejich snahou bylo a je získávat stále a spokojené zákazníky, kteří je následně doporučí ostatním. Soustředí se proto zejména na kvalitu vyrobených produktů, vstřícné a přátelské jednání se zákazníky. Dbají na vytvoření příjemného prostředí a atmosféry ve svém kamenném obchodě, kde se budou příchozí cítit dobře, načerpají pozitivní energii a něco nového se dozví. Filosofíí majitelky bylo především pomáhat prostřednictvím svých výrobků lidem, které trápí různá onemocnění. Na prvním místě tak není samotný akt zakoupení produktů, ale zmiňované priority. Pro paní majitelku je výroba a prodej vlastních výrobků hlavně velkým koníčkem a plně se tím realizuje. Dle slov paní Hrachovcové jí stačí příjem potřebný pro uživení vlastní rodiny. Nemá tedy přílišné ambice firmu rozvíjet do velkých rozměrů, kdy by byla později donucena měnit své priority.

Cílem firmy je kladný hospodářský výnos zabezpečující rodinu při dodržení vysoké kvality produktů. Mezi další dílčí cíle patří rozšiřování sortimentu, sledování současných trendů, nabízení stále nových a kvalitnějších služeb zákazníkům, modernizace technologií a být o krok napřed před konkurencí. Za jediný měřitelný cíl lze považovat výši tržeb, která po celých 12 let svého působení ročně roste o 15 %. Majitelé usilují o alespoň stabilizaci tržeb či jejich případný růst. Příčinou úspěchu je dle jejich slov začleňování neustále nových aktivity a nabídka různých novinek. Firma klade důraz na zachování svého charakteru malého rodinného podniku, který jí díky výrobě v menším množství umožňuje vytvářet produkty bez chemických přísad. I když občas zaznamenala podněty ze strany zákazníků k výrobě např. různě barevných či tvarovaných mýdel, majitelé se striktně drží své filosofie, kterou si stanovili v začátcích. Tedy výrobu čistě přírodních produktů, které budou vynikat obsahem nikoliv vzhledem, tzn. pomáhat léčit a zbarvená budou pouze díky obsahu bylinek. Podnik se dále úspěšně rozvíjí, sortiment přibývá, ale původní myšlenka, filosofie a cíle firmy, přetrvávají.

3.4.2 Důvody pro zahájení podnikání

Lze konstatovat, že hlavními důvody zahájení podnikání bylo nejprve odlišení hlavní činnosti podnikání v oblasti pohostinství (jako nabídka přidané hodnoty), a tím přilákání více zákazníků. Zároveň mezi nimi figurovala touha majitelky se realizovat a finančně přilepšit situaci v rodině. Majitelé navíc přišli s dobrým nápadem ve správný čas pro zahájení svého podnikání (odvětví se dále rychle rozvíjelo a stále rozvíjí). Jedná se tak o tzv. expanzivní podnikání a podnikání jako poslání.

3.4.3 Umístění společnosti

Umístění podniku v okrajové části malé obce teoreticky nepředstavuje výhodu pro podnik. Navíc se zhoršenou dopravní infrastrukturou/obsluhou obce či viditelností firmy. Avšak pro mýdlárnu je umístění v obci Růžová naopak přínosem. Se svými výrobky výborně zapadá do okolí. V rámci vnější analýzy již bylo uvedeno, že v oblasti hraje důležitou roli NP ČŠ a CHKO Labské pískovce, které jsou oblíbené u mnoha turistů a podnik je jeho certifikovaným regionálním výrobcem. Jelikož se vedle mýdlárny nachází také rodinný

pension provozovaný synem majitelů podniku, usiluje rodina o propojení obou objektů a turisté, kteří navštíví mýdlárnu si zde mohou zařídit rovnou také ubytování. Nebo naopak turisté, kteří přijedou navštívit tuto oblíbenou a veřejně známou lokalitu, se u nich ubytují a obvykle nevynechají ani prohlídku mýdlárny. Výhodná je i blízkost hraničního přechodu s Německem (viz. obr. 4). Dle slov paní majitelky se ale do podvědomí nejvíce dostává prostřednictvím spokojených zákazníků. Jedná se tak o náhodné šíření zprávy o existenci podniku a jeho doporučení ostatním. Významnou roli hraje dále výjimečnost podniku. Souhrnně lze konstatovat, že je vhodně umístěn a využívá prostředí či image regionu ve svůj prospěch.

Podnik se řadí mezi drobné podniky, pro které je obvykle obecně výhodnější provozovat svou činnost v místě bydliště (viz. kapitola Umístění podnikání). Jinak tomu není ani v případě Mýdlárny Rubens. Od roku 2016 se nabízený sortiment společnosti nachází v nově vybudované větší prodejně s prostorem pro setkávání se zákazníky (obr. H-1 v příloze H). Firma svou činností napomáhá ke snížení nezaměstnanosti v obci a přilákává více turistů, tedy přispívá ke zvýšení atraktivity obce. Působí jako jeden z nejvýraznějších mikropodniků v daném venkovském prostoru.



Obr. 4: Umístění kamenného obchodu

Zdroj: Webové stránky Mýdlárny Rubens. Dostupné z: <http://www.mydlarnarubens.cz/kontakt>.

3.4.4 Provozní aspekty

Jak již bylo výše uvedeno, firma je rodinného charakteru, a tudíž se na jejím chodu podílí téměř celá rodina. Syn převzal rodinný pension, ovšem příležitostně zastupuje svou matku v kamenném obchodě, stejně jako i jeho babička (maminka majitelky mýdlárny). Vaření se stále výhradně věnuje pouze sama majitelka, která také prodává v kamenném obchodě a spolu s manželem se dělí o administrativu a provoz (vedení podniku, personalistika, obsluha e-shopu, webových a sociálních stránek, komunikace s obchodními partnery a zákazníky). Manžel dále zabezpečuje technické zázemí firmy a řezání mýdel. Maminka majitelky pomáhá s obsluhou kamenného obchodu a pořádanými přednáškami. Teta a strýc majitelky šijí obalové produkty pro výrobky a syn je jednatelem společnosti, která zajišťuje softwarové vybavení firmy, webové stránky a jejich údržbu. Ve firmě jsou zaměstnány dvě pracovnice ve výrobní dílně. Kromě výroby také výrobky následně balí a připravují k expedici a prodeji. Externí brigádník vyrábí některé obaly. Odesílání výrobků je zajišťováno prostřednictvím společnosti PPL CZ s.r.o, poskytovatelem přepravních služeb pro firmy a podnikatele.

Název mýdlárny “Rubens“ pochází z latinského názvu obce Růžová, v níž podnik působí. Provozní doba je velice neobvyklá – otevřeno je za denního světla, jelikož majitelé v místě působení bydlí. Ohraničená je pouze ráno od 8:00 hod. a v zimě do 18:00 hod. Vedení společnosti se věnuje převážně sama majitelka společnosti, ale vzhledem k její stále větší zatíženosti chodem mýdlárny bude od 1. 4. 2016 přijat nový zaměstnanec – manager, jehož hlavní náplní práce bude získávání více potencionálních zákazníků a obchodních příležitostí, obsluha internetových médií, jednání s dodavateli a přednášení na vybraných akcích. Firma se v roce 2016 nachází ve fázi tvořivosti, kde ji omezuje krize vedení, aby mohla přejít do dalšího stadia řízení, kde je hrozbou krize autonomie (viz. Greinerův model růstu). Obecně lze tvrdit, že se jí daří zvládat růst společnosti úspěšně. Dle konceptu životního cyklu rodinného podniku dle Rosenbauera se podnik nachází ve fázi růstu, kdy je třeba se připravit na další fázi zralosti. K tomu je zapotřebí jasná strategie a převzetí managementu novým zaměstnancem. Ve firmě není vytvořena žádná formální strategie, avšak lze tvrdit, že se firma snaží o diferenciaci a koncentraci na klíčové oblasti.

Do budoucna lze předpokládat další růst firmy, avšak majitelé upřednostňují zachování dosavadního rázu a filosofie podniku. Podnik má spoustu možností rozvoje, ale majitele uspokojuje řízení malé firmy, nechtějí se vzdát svých pravomocí a zásadního vlivu. Je třeba podotknout, že spolu s absencí firemní strategie chybí také plán pro předání podniku další generaci či odprodej společnosti. Majitelé si jsou sice vědomi, že tak v budoucnu hrozí zánik podniku, jenže v rodině se nenachází nikdo, kdo by o převzetí společnosti stál a svou roli hraje i značná vytíženost rodiny chodem podniku.

3.4.5 Sortiment společnosti a jeho výroba

Mýdlárna vyrábí z vysoce kvalitních pravidelně kontrolovaných surovin. Např. pečlivě vybíraných bylin převážně pocházející z ČR. Všechny výrobky jsou pouze z přírodních látek bez chemických přísad. Dominantou mýdlárny jsou samozřejmě bylinná přírodní mýdla dle vlastní rodinné originální receptury staré více jak sto let. Majitelé se snaží navázat na osvědčený způsob výroby kvalitního mýdla a tradice, které byly přetrhány po druhé světové válce s rozmachem chemického průmyslu. Jejich prioritou je výroba mýdla, které v první

řadě myje, čistí, ošetřuje a léčí pokožku. Upřednostňují jeho složení a vlastnosti nikoliv vzhled, tudíž se nejedná o mýdla různých tvarů a barev sloužící spíše k dekoraci.

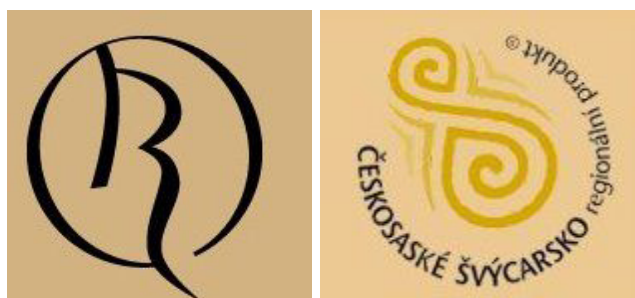


Obr. 5: Výrobky Mýdlárny Rubens

Zdroj: Webové stránky Mýdlárny Rubens. Dostupné z: <http://www.myclarnarubens.cz>.

Výroba probíhá při velmi nízké teplotě, tedy ručně tzv. metodou za studena, což zaručuje zachování všech výživných složek v mýdlech. Přesné procento kokosového, palmového a olivového oleje zaručuje vláčnost mýdel, schopnost výborně vstřebávat vlhkost, výbornou pěnovitost a tvrdost. Tyto vlastnosti jsou nezbytné pro kvalitní mýdlo, které každý při jeho použití ocení. Mýdla jsou balena pouze do přírodních materiálů a na každém kusu je ručně vyrytý symbol mýdlárny – písmeno “R” (obr. 10). Lze také využít možnosti vyrytí loga, obrázku, erbu či textu na mýdlech pomocí laseru.

Mýdlárna dále vyrábí také tuhé bylinkové šampony, živé bylinkové oleje, masážní tuky, peelingové mycí soli z Mrtvého moře, mýdlové drtě a prací mýdla. V kamenném obchodě a v e-shopu podniku lze dále nalézt solné zahřívací pásy, bylinkové polštářky, keramiku a žinky na mýdla, dárková balení a nově také chodníky “naboso“.



Obr. 6: Logo podniku a regionální značka Národního parku České Švýcarsko

Zdroj: Mýdlárna Rubens, Úvodní stránka. Dostupné z: <http://www.myclarnarubens.cz/>.

Jak již bylo výše několikrát zmiňováno, firma patří mezi regionální výrobce NP ČŠ od roku 2010, kdy byla jako jedna z šesti prvních regionálních výrobců u zrození loga (obr. 10). Značku původu a ochrannou známku uděluje výrobcům nezávislá certifikační komise. Zakoupením takto značeného výrobku získá zákazník pravý a kvalitní výrobek z regionu. Regionální značka také garantuje, že produkt je vyrobený místním výrobcem, jedinečný ve vztahu k regionu, kvalitní a nepoškozuje životní prostředí.

3.4.6 Marketingová činnost

Kromě výše uvedené regionální značky a loga firmy disponuje podnik také webovými stránkami se zmiňovaným internetovým obchodem. Dále se propaguje na sociální síti Facebook, kde poměrně pravidelně zveřejňuje aktuální dění v podniku a různé novinky. Obecně však firma nemá žádnou marketingovou strategii ani proveden marketingový průzkum. Lze říci, že veškeré rozhodnutí a procesy ve firmě jsou učiněny intuitivně či na základě poptávky zákazníků, kteří převážně dávají impuls pro další kroky a inovace podniku.

Firma v minulosti zaznamenala několik nevydařených pokusů o umístění reklamy za účelem propagace svého podniku. Např. účast na veletrzích, reklama v rozhlasu a všeobecném čtvrtletníku v arabštině s názvem "Český život" či podvodné jednání některých obchodníků zprostředkávajících reklamu. Tyto druhy reklam byly nejen neúspěšné a neefektivní, ale také velmi nákladné pro tak drobný podnik. Nejvíce upoutala pozornost nejprve svým zařazením mezi regionální výrobce NP ČŠ v roce 2010, dále především účastí v pořadu "Toulavá kamera" na ČT 1, kdy se strhl velký ohlas u mnoha lidí. Mezi další média, kde se firma objevila, patří: časopisy (Pravý domácí časopis, Váš osobní lékař a jiné), noviny Severní Čechy, účast v pořadu Bio Trendy či v propagačních materiálech NP ČŠ.

Dle slov majitelky se podniku daří velmi dobře a jeho produkce se stále zvyšuje, stejně jako počet věrných zákazníků. Zbytečně nákladná reklama není podle ní zapotřebí a spíše (kromě reklamy umístěné na sociální síti Facebook či různých webových stránkách) spoléhají na samovolné šíření dobré pověsti firmy mezi stálými i potenciálními zákazníky, kteří navštíví jejich pension nebo některou z výše zmiňovaných akcí konaných v prostorách mýdlárny. Jedná se tak o P. Kotlerem doporučovaný způsob propagace pro drobné podniky.

3.4.7 Analýza finančního zdraví

Majitelé jsou si dobře vědomi nutnosti vracet utržené peníze znovu do oběhu ve firmě a snaží se je co nejvíce investovat, nikoli utrácet a využívat pouze pro své osobní potřeby. Rovněž jsou velice opatrní a neradi výrazněji riskují. Raději tak volí pozvolnější růst podniku před zadlužováním společnosti např. úvěry. Na druhou stranu jim poté nedostatek externích zdrojů brání investicím většího rozsahu. Za celou dobu svého působení na trhu firma ani jednou nezažádala o žádnou dotaci. Určitým přínosem pro firmu tedy může být zjištění finančního zdraví podniku pomocí tabulek, které poskytuje Státní zemědělský investiční fond (dále jen SZIF) pro účely zhodnocení firmy, zda má, či nemá nárok zažádat si o dotaci v rámci Programu obnovy venkova 2014 – 2020. O něm je zmiňováno v první kapitole a příloze B této práce. Jelikož majitelé nemají ekonomické vzdělání a v účetnictví se nevyznají, příliš se neorientují v přehledu o hospodaření svého podniku. Výsledky z analýzy finančního zdraví podniku jsou pro ně rozhodně užitečné.

Metoda, kterou využívá Ministerstvo zemědělství v podobě tabulek, kam se vyplňují údaje z Výkazu zisku a ztrát a Rozvahy v případě, že je žadatelem účetní jednotka. Výpočty se provádí za poslední tři nebo dvě účetně uzavřená období. Pro vyhodnocení finančního zdraví se používá deset ekonomických ukazatelů finanční analýzy, kterým jsou podle dosaženého výsledku přiděleny body (viz. tab. 8 a 11). Výpočet se provádí pro každý rok a výsledný počet bodů pro posouzení je aritmetickým průměrem. Celkově je možné dosáhnout maximálně 30 bodů, pro splnění podmínky finančního zdraví (jakožto kritéria způsobilosti) je zapotřebí získat minimálně 9,01 bodů. Veškeré údaje zvoleného podniku zachycují následující tabulky. [46]

Tab. 6: Rozvaha podniku ke dni 31. 12. 2013

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2013		
<i>Položka</i>	<i>Číslo řádku</i>	<i>Běžné účetní období</i>
Aktiva celkem	001	199 000
Dlouhodobý majetek	003	0
Oběžná aktiva	031	199 000
Zásoby	032	0
Krátkodobé pohledávky	048	0
Dohadné účty aktivní	056	0
Krátkodobý finanční majetek	058	199 000
Časové rozlišení	063	0
Pasiva celkem	067	199 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	0
Výsledek hospodaření minulých let	083	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	-1 000
Cizí zdroje	088	0
Rezervy	089	0
Dohadné účty pasivní	102	0
Krátkodobé závazky	105	0
Dohadné účty pasivní	115	0
Krátkodobé bankovní úvěry	119	0
Krátkodobé finanční výpomoci	120	0
Časové rozlišení	121	0

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Tab. 7: Výkaz zisku a ztráty podniku ke dni 31. 12. 2013

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2013		
<i>Položka</i>	<i>Číslo řádku</i>	<i>Běžné účetní období</i>
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Výkony	04	0
Výkonová spotřeba	08	0
Přidaná hodnota	11	0
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0
Provozní výsledek hospodaření	30	0
Nákladové úroky	43	0
Výsledek hospodaření za účetní období	60	-1 000

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Tab. 8: Výsledek ukazatelů za rok 2013

Výsledek ukazatelů za rok 2013			
č.	Ukazatel	Výsledek ukazatele	BODY
1	ROA	0,00	0
2	Dlouhodobá rentabilita	-0,50	0
3	Přidaná hodnota/vstupy	#DĚLENÍ_NULOU!	1
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	#DĚLENÍ_NULOU!	0
5	Celková zadluženost	0,00	3
6	Úrokové krytí	#DĚLENÍ_NULOU!	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	199,00	0
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	#DĚLENÍ_NULOU!	1
9	Pohotová likvidita (L2)	#DĚLENÍ_NULOU!	3
10	Investiční aktivita	#DĚLENÍ_NULOU!	0
Σ	Počet bodů celkem za rok 2013		11

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Tab. 9: Rozvaha podniku ke dni 31. 12. 2014

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2014		
Položka	Číslo řádku	Běžné účetní období
Aktiva celkem	001	321 000
Dlouhodobý majetek	003	0
Oběžná aktiva	031	320 000
Zásoby	032	0
Krátkodobé pohledávky	048	3 000
Dohadné účty aktivní	056	0
Krátkodobý finanční majetek	058	318 000
Časové rozlišení	063	0
Pasiva celkem	067	321 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	0
Výsledek hospodaření minulých let	083	-1 000
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	52 000
Cizí zdroje	089	69 000
Rezervy	090	0
Dohadné účty pasivní	103	0
Krátkodobé závazky	106	69 000
Dohadné účty pasivní	116	0
Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
Krátkodobé finanční výpomoci	121	0
Časové rozlišení	122	1 000

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Tab. 10: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2014

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2014		
<i>Položka</i>	<i>Číslo řádku</i>	<i>Běžné účetní období</i>
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Výkony	04	807 000
Výkonová spotřeba	08	471 000
Přidaná hodnota	11	336 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0
Provozní výsledek hospodaření	30	69 000
Nákladové úroky	43	0
Výsledek hospodaření za účetní období	60	52 000

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Tab. 11: Výsledek ukazatelů za rok 2013

Výsledek ukazatelů za rok 2013			
<i>č.</i>	<i>Ukazatel</i>	<i>Výsledek ukazatele</i>	BODY
1	ROA	21,50	3
2	Dlouhodobá rentabilita	15,89	3
3	Přidaná hodnota/vstupy	71,34	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	6,44	2
5	Celková zadluženost	21,50	3
6	Úrokové krytí	#DĚLENÍ_NULOU!	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	-4,79	3
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	#DĚLENÍ_NULOU!	1
9	Pohotová likvidita (L2)	4,65	3
10	Investiční aktivita	#DĚLENÍ_NULOU!	0
Σ	Počet bodů celkem za rok 2014		24

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Po vyplnění všech předchozích tabulek, získání výsledků jednotlivých ukazatelů pomocí vzorců v tabulkách a na základě přidělení bodů ke každému ukazateli, jsou firmy následně zařazeny do kategorií dle průměrného počtu bodů (tab. 12 a 13). Z tabulek je patrné, že průměrný počet bodů pro mýdlárnu je 17,5, s nimiž se mýdlárna řadí do kategorie B. To znamená, že firma splňuje podmínky finančního zdraví podniku pro možnost podání žádosti o dotaci.

Tab. 12: Kategorizace finančního zdraví podniku

Výsledné hodnocení			
Roky	Období	Průměrný počet bodů	ANO/NE
2	2014-ÚČ, 2013-ÚČ	17,50	B - ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

Tab. 13: Výsledné hodnocení

Finanční zdraví podniku		
Kategorie	od	do
A - ANO	22,01	30,00
B - ANO	14,01	22,00
C - ANO	9,01	14,00
D - NE	6,01	9,00
E - NE	3,00	6,00

Zdroj: vlastní zpracování dle metodiky Ministerstva zemědělství

U většiny drobných podniků je problematický nedostatečný přehled majitelů firem o svém hospodaření. Příčinou často bývá absence náležitých ekonomických znalostí. Konkrétně u analyzovaného podniku bylo zjištěno, že se majitelé neorientují v oblasti účetnictví a celkově ekonomiky podniku. Rovněž nemají téměř žádný přehled o např. zveřejňování účetních výkazů. Firma může z provedené analýzy zjistit nejen výsledky ukazatelů, úroveň svého hospodaření, nahlédnout zároveň do výkazů svého účetnictví, ale navíc si ověřit, zda by mohla zažádat o dotaci. Obecně lze hodnotit firmu jako úspěšnou se stále rostoucím potenciálem, její tržby a počet objednávek se navíc stále ročně zvyšují.

3.4.8 Hlavní výhody a klíčové faktory úspěchu společnosti

Podpora života na venkově – Firma usiluje o lepší život v obci, kde působí a snaží se ji podporovat, zlepšovat atmosféru v obci, přilákat více turistů či pomoci zvyšovat zaměstnanost obce. Společnost je sponzorem mnoha kulturních a sportovních akcí, které se v Růžové konají. Majitelka je bývalá starostka obce a o celkové dění v obci se velmi aktivně zajímá.

Jedinečnost a tržní výklenek trhu – Snahou je odlišení od konkurence, např. hlavní cílem není prodej, ale pomoci a poradit svým zákazníkům. Nabízet výrobky dle vlastního konceptu, které jsou v první řadě určeny pro léčbu různých onemocnění a zdravotních potíží. Podnik se nesnaží být nejlepší či největší na trhu, ale být unikátní. Např. poskytování

nadstandardních služeb, větší flexibilita v navrhování nabídek, personalizace vzájemných vztahů s kupujícími. Neusiluje o jeho větší růst, ale zachování priorit a zásad, které byly stanoveny v počátcích společnosti. V době svého vzniku, v ČR a tedy i Ústeckém kraji byl přírodních mýdláren nedostatek, a proto podnik našel uplatnění.

Loajalita a spokojenost zákazníků – Na prvním místě je pro firmu spokojený zákazník, který se bude stále vracet a mýdlárnu dále doporučí, který se bude v kamenném obchodě příjemně, bude odcházet pozitivně naladěný a něco nového se dozví. Pro své zákazníky firma pořádá řadu akcí (přednášky, workshopy). Dle slov paní majitelky: „Vydali jsme se na trh jinou cestou. Pro nás možná obtížnější, ale o to zajímavější. V naší mýdlárně nenajdete mýdla barevná - fialová, modrá, zelená, ani zajímavá svým tvarem - růžičky, srdíčka, kytičky, ani neparfémovaná chemickými vůněmi. Taková mýdla si totiž většina z nás vystaví jako dekoraci nebo založí do prádla na provonění. A na to je přece na trhu spousta jiných věcí. Naším záměrem od prvopočátku je vyrábět přírodní bylinková mýdla, která jsou schopná svým složením a vlastnostmi nejenom mýt a čistit, ale též účinně napomáhat léčbě různých kožních neduhů.“

Inovace a náskok před konkurencí – Pro podnik je důležité neustále inovovat a být napřed před konkurencí. Je k nim donucen i díky určitému tlaku ze strany zákazníků, kteří vyhledávají neustálé novinky v nabízeném sortimentu.

Zkušenosti a aktivita majitelů – Dle slov majitelky mýdlárny je také jistým zdrojem úspěchu rozmanitost a soustředění pozornosti na více skupin zákazníků a způsobů k jejich oslovení (e-shop, kamenný obchod, loga firem razit do mýdel atd.). Mají za 12 let svého působení na trhu značné zkušenosti a náskok před konkurencí. Majitelé nemají vysoké ambice a podnikání je pro ně především koníčkem a splněným snem. Chtějí však neustále přicházet s něčím novým a revolučním.

4 SWOT analýza a její vyhodnocení

Z výše provedených analýz byly zjištěny následující silné a slabé stránky společnosti Mýdlárna Rubens a její možné příležitosti a hrozby. Získaná data shrnuje tabulka 14. Zpracovaná SWOT analýza poskytuje ucelený pohled a zhodnocení dosavadního působení firmy na trhu a shrnuje výsledky provedených analýz.

Tab. 14: SWOT analýza

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Firemní filosofie a cíle - diferenciaci	Rodinný styl řízení
Výrobní know-how (rodinný recept)	Absence firemních strategií, plánů
Kvalitní, vyhledávané výrobky, ruční výroba	Nedostatečný monitoring konkurence
Zákaznická orientace	Velká vytiženost majitelky společnosti
Náklady na provoz a reklamu	Nevyužití možnosti dotací, podpor
Certifikace NP ČS – regionální výrobce	Malá informovanost majitelů podniku
Úspěšné postavení podniku na trhu (dobré jméno/značka podniku, dlouhodobé působení na trhu, tradice)	Nedostatečný přehled o hospodaření podniku (účetnictví)
Stálí a loajální zákazníci	Platební podmínky u dodavatelů
Flexibilita (rychlé reakce na trh)	Absence nastupující generace pro předání podniku
Prosperita podniku (finanční zdraví, nízká zadluženost)	Neaktivní přístup k propagaci či vyhledávání obchodních příležitostí
Aktivita a podnikavost majitelů (časté inovace)	
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Zákazníci a odběratelé méně citliví na cenu	Velké administrativní zatížení (byrokracie)
Atraktivita odvětví (trend, životní styl)	Vyjednávací síla dodavatelů a jejich omezenost
Náskok před konkurencí	Nedostatečné legislativní vymezení
Image regionu, splynutí s okolním prostředím	Kopírování výrobků konkurencí
Umístění podniku	Infrastruktura a technická vybavenost obce
Rodinný charakter podniku (větší důvěra u zákazníků)	Vysoké konkurenční prostředí, růst konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy Ze SWOT analýzy vyplývá, že zásadní roli v úspěšném působení na trhu pro firmu hraje především specifický a zákaznický přístup majitelů k podnikání, kterým se snaží odlišit od konkurence a být výjimeční. Jde o určitou formu diverzifikace, která se projevuje rovněž i u nabízeného sortimentu a službách. Jedná se o čistě přírodní ručně vyráběné výrobky a obaly dle vlastního know-how a vývoje vyznačující se vysokou kvalitou a přidanou

hodnotou. Ve dvacátých letech 21. století jsou výrobky tohoto charakteru velice vyhledávaným artiklem a lze hovořit o současném trendu. To je jedním z důvodů lákajících mnoho potencionální konkurence ke vstupu do daného odvětví. S hrozbou vstupu nové konkurence se pojí riziko možného kopírování výrobků, s čímž se již společnost v minulosti setkala. Dalším zdrojem úspěchu je jistě i dlouhodobé působení podniku na trhu za pomoci využití tržního výklenku, zkušeností a aktivní činností podnikatelů. Ti se neustále snaží přicházet s novou nabídkou, jak v sortimentu, tak v nabídce akcí pořádaných společnostmi. Silnou stránkou firmy je navíc její větší flexibilita na změny na trhu a díky podnikání ve vlastních prostorách také nižší náklady na provoz i reklamu (vzhledem k propagaci často iniciované ze strany různých médií). Za to vše jsou jim odměnou stálí a loajální zákazníci, kteří se do obchodu rádi vrací a podnik doporučují ostatním.

Naopak poměrně výraznou slabinou společnosti je způsob jejího řízení, kdy majitelka zastává téměř všechny funkce, a je tak pracovně silně vytížena. Ke všemu nepřispívá ani fakt, že podnik nedisponuje žádnými zpracovanými firemními strategiemi či plány, obzvláště zásadní je např. absence plánu pro předání podniku pro prevenci zániku zavedené společnosti. Firma navíc nedisponuje vhodným nástupcem pro převzetí vedení podniku. Nedostatkem je i malá informovanost členů rodiny vlastnicí podnik a jejich nízká orientace v ekonomické oblasti či nevyužití možnosti zažádat o některou z dotací či podpor pro investování některé z aktivit majitelů.

Příležitostí pro firmu je její umístění, kde hraje významnou roli dobrá image regionu NP ČŠ, jak již bylo několikrát zmiňováno v analýze vnějšího okolí. Naopak hůře je na tom obecně region Děčínska. Výhodná je nízká citlivost kupujících na cenu a značný náskok společnosti před konkurencí, která nemá tak dlouhou tradici. Z určitého úhlu pohledu je pro firmu výhodou i její rodinný charakter, kdy se na chodu podniku podílí téměř celá rodina. Takové firmy dle provedených průzkumů působí důvěryhodněji pro zákazníky. Naopak hrozbou pro podnik může být vedle velkého zatížení nadměrnou byrokracií i omezený počet dodavatelských firem a jejich silná vyjednávací síla (mohou si diktovat podmínky). Ve prospěch podniku nehraje ani celkem nešťastné právní vymezení rodinného podnikání či nepřilíh kvalitní infrastruktura v obci, kde podnik působí.

5 Návrh dalšího rozvoje firmy

Hlavním cílem této práce je snaha zformulovat a navrhnout vhodnou strategii dalšího rozvoje firmy Mýdlárna Rubens, s.r.o. Provedené analýzy ukázaly, že je ve firmě třeba nastavit určité formálnější postupy a strategie, jelikož doposud se jimi majitelé firmy příliš nezabývali s ohledem na svou vytíženost a neznalost problematiky. Firma nemá vytvořenou žádnou konkrétní formální strategii, řídí se spíše intuicí, svými zásadami, zkušenostmi a snaží se naslouchat přáním svých zákazníků. Na druhou stranu mají majitelé firmy ujasněné své priority a cíle. Na základě konzultací s paní majitelkou lze konstatovat, že strategie společnosti spočívá v udržení své pozice na českém trhu a neustálého inovování, dosahování minimálně stabilní výše zisků z prodeje svých výrobků a zachování své podstaty. Poslání společnosti, stejně tak jako vize, je založeno na silné stránce podnikání firmy, kterou je unikátnost firmy nabízející ojedinělé výrobky spolu s poskytováním speciálních služeb spojených s prodejem. Analýzy neprokázaly nutnost kompletní změny strategie pomocí radikálních změn. Autorka nevidí jako účelné tento základní stavební kámen úspěchu společnosti měnit s ohledem na přání majitelů firmy ponechat si svou podobu rodinného podnikání. Zde je citace paní majitelky: „*Nechceme, aby se naše práce rozšířila do masové výroby. Mýdlo potřebuje trochu duši a chceme se držet kvality. Rozhodně z nás nebude fabrika, protože pak už by to nebylo domácí mýdlo.*“ Jedná se tedy o záměrné zastavení růstu podniku (viz. kapitola Růst podniku v příloze E).

Ve zvolené strategii by měli majitelé pokračovat. Nadále se snažit o udržení své unikátnosti, skvělého zákaznického přístupu a hledání nových obchodních partnerů. Významné je i nadále rozšiřovat sortiment prodejny a nabízet zákazníkům větší množství svých ručně vyrobených regionálních výrobků, které velké obchodní řetězce a větší konkurenční podniky nenabízí. S růstem podniku je však zapotřebí stanovení jasných pravidel důležitých pro zachování bezproblémového a hladkého chodu podniku a přehlednosti vnitřních procesů. Vzhledem k uvedeným skutečnostem je dále vyjmenováno několik vedlejších návrhů pro lepší udržení tržní pozice a možný rozvoj podniku, doplňujících současnou strategii podniku. Navrhované změny v rámci strategie řízení rizik splňují požadavky na úspěšnost, tedy vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

5.1 Řízení společnosti

Autorka práce zastává názor, že se firma po 12 letech svého působení dle Greinerova modelu stále nachází ve fázi tvořivosti, kde dochází ke krizi vedení (viz. příloha E). Proto, aby mohla přejít do další fáze řízení je zapotřebí sehnat schopného manažera. Zároveň však následně v dalším stadiu hrozí krize autonomie, kdy je zapotřebí část pravomocí a odpovědnosti delegovat na nižší úroveň, což nebývá vždy snadné. Majitelé se musí vzdát své autonomie, ale rovněž dochází k úspoře jejich času a odlehčení pracovní vytíženosti. Tím získají více časového prostoru pro činnosti, kterým se chtějí převážně věnovat a co je podstatou jejich práce (majitelka např. vaření mýdel) se zachováním dohledu nad řízením společnosti a jejího rozvoje. Dojde tím také k úlevě v zatížení byrokracií. Jelikož firma stále roste a způsob rodinného řízení společnosti přestává vyhovovat, ve firmě by mělo následně dojít k nastavení a zpřehlednění pracovní náplně jednotlivých pracovníků spolu se stanovením jejich pravomocí a odpovědnosti. Důležité je i řízení krizových situací, jako je např. výpadek současného dodavatele. Na základě autorčina podnětu a společných konzultací se majitelka podniku rozhodla od 1. 4. 2016 přijmout nového zaměstnance na danou pozici. Pracovní náplň nového zaměstnance by mohla být následující: dohled nad chodem podniku a jeho zaměstnanci, marketingová činnost (obsluha webových stránek, e-shopu a sociální sítě Facebook), obchodní činnost (hledání nových obchodních příležitostí), komunikace s dodavateli a odběrateli, aktivní monitoring konkurence, zastupování v prodejní činnosti a přednášení. Mzdové náklady na nového pracovníka budou ve výši 24 000 Kč a neměly by ohrozit hospodaření podniku vzhledem k trvalému růstu tržeb a zisku podniku.

5.2 Marketingová činnost

Další oblastí, kam by podnik měl zaměřit svou pozornost, je oblast marketingu, která byla doposud výrazně opomíjena. Firma má velikou výhodu ve zprostředkování reklamy prostřednictvím různých médií (např. NP ČŠ, časopisy, Česká televize), která ji sama oslovují. Zároveň se jméno a značka firmy rychle šíří mezi stálými zákazníky, kteří svou zkušenost s podnikem šíří dál. Firma tím pádem doposud nemusela vynakládat žádné větší úsilí o propagaci svého podniku, a i přesto se uvedeným způsobem dostává poměrně snadno do podvědomí mnoha lidí.

Marketingová strategie firmy je postavena na přáních a potřebách jejích zákazníků a snaží se poskytovat své služby na co nejvyšší úrovni, a zajišťovat tak konkurenční výhodu. Hodnota pro zákazníka je tvořena vysokou kvalitou nabízených služeb, individuálním jednáním a vstřícným přístupem zaměstnanců. Cílem je vytvoření příjemné rodinné atmosféry během nákupu.

Pro potřeby podniku autorka práce nepovažuje za účelné a efektivní zavádění výraznějších změn v oblasti marketingu, vzhledem k nutnosti neefektivního vynaložení většího objemu finančních prostředků s nimi spojených. Znovu je navrhováno přijetí nového zaměstnance, který by se mohl marketingové činnosti více věnovat. Jednak formou vyhledávání a zprostředkování nových obchodních příležitostí či práce s internetovými médii (internetová propagace). Konkrétním doporučením je např. umístění počítadla návštěvnosti zákazníků na webových stránkách a e-shopu či live chatu pro rychlejší komunikaci a interakci. Dle zjištění je možné získat počítadlo zcela zdarma a bez registrace. [47] V případě live chatu je aktuálně velmi zajímavou nabídkou tzv. Smartsupp, prostřednictvím kterého lze poskytnout zákazníkům okamžitou odpověď na jejich dotaz. Smartsupp lze použít na jakékoliv webové stránce. Navíc umožňuje pořízení video nahrávky s pohybem zákazníka na daném webu, kde lze vidět jeho obrazovku, pohyb myši i kam kliknul. Jedná se tak o skvělý marketingový nástroj pro pochopení chování zákazníků. Firma se může více přiblížit zákazníkům a nabídnout vyšší kvalitu služeb. Lze jej vyzkoušet na měsíc zdarma. Pro potřeby mýdlárny by stačila verze "MINI" s měsíčními náklady ve výši pouze 99 Kč. Pro firmu by tedy nepředstavoval větší finanční zatížení. [48]

Snahou nového manažera by totiž mělo být zvýšení přehlednosti o návštěvnosti zákazníků a získání většího počtu příznivců na sociální síti Facebook. Dále také poskytování novinek a přehledu o aktuálním dění v mýdlárně. Majitelé by měli dále usilovat o to dostat společnost a její výrobky více do podvědomí lidí. Např. pomocí účasti na různých veletrzích, kde by probíhal některý z workshopů konaných doposud pouze v prostorách mýdlárny v Růžové. Tím propagují společnost komplexně a mohou získat další nové obchodní příležitosti. Vzhledem k blízkosti hranic se sousedním Německem a provázanosti s NP ČŠ by se firma mohla snažit rozšířit své výrobky do regionu Saského Švýcarska (např. do informačních center či obchodů se suvenýry).

5.3 Monitoring konkurence

Jedním ze současných nedostatků firmy je chybějící přehled o stávající i možné konkurenci. Ve dvacátých letech 21. století se atraktivita odvětví, ve kterém Mýdlárna Rubens působí, stále zvyšuje a hrozba příchodu další konkurence je proto vysoká. Dle provedené analýzy bylo zjištěno, že v relativně malé vzdálenosti od podniku se nachází hned dva téměř totožné konkurenční podniky. Pro udržení silného a trvalého postavení firmy na trhu je proto navrhován aktivnější monitoring, který bude prováděn průběžně a pravidelně. Může se jednat o jednu z pracovních činností nového zaměstnance (manažera).

5.4 Využití podpor a dotací

Podnik doposud nepodal žádnou žádost o dotaci či podporu a tím přichází o příležitost získat příspěvek na realizaci větších investic do podnikání. Ve vazbě na výsledky SWOT analýzy lze vymezit následující možnosti pro podání žádosti o některou z nabízených podpor a dotací. V úvahu připadá podání všeobecné žádosti o podporu v rámci Programu rozvoje venkova 2014 – 2020 na stránkách szif.cz či eagri.cz, jelikož dle provedené analýzy bylo zjištěno, že firma splňuje podmínky finančního zdraví. Autorka doporučuje zúčastnit se také soutěže Rodinná firma roku, jelikož má podnik velký potenciál a splňuje stanovená kritéria, kterými jsou [49]:

- obrat do 50 mil. EUR,
- působení na trhu déle než 5 let,
- počet zaměstnanců nepřesahuje počet 250,
- rodinná firma z pohledu vlastnické struktury,
- zapojení dvou a více rodinných příslušníků do podnikání,
- firma bez delikventní úvěrové historie.

Firma se bohužel nemůže účastnit projektu s názvem Malý obchod, jelikož počet obyvatel přesahuje hranici 500 obyvatel a nesplňuje tím stanovené podmínky. O obou projektech AMSP se zmiňují předchozí kapitoly. Nový pracovník může zpracovávat potřebné podklady nutné pro zažádání o dotaci či podporu. Zapotřebí je dle autorky rovněž větší

informovanost o možnostech čerpání dotací nebo podpor a vzdělávání vlastníků mýdlárny např. v oblastech finančního minima, organizace zásob, cenotvorby a legislativní minimum.

5.5 Návrh plánu pro předání podniku

Majitelům je ve snaze o udržení podoby malého rodinného podniku kromě několika předchozích doporučení dále navrhováno vytvoření plánu pro předání podniku. V budoucnu budou muset čelit otázce komu podnik předat či prodat. Vzhledem k dobré kondici podniku, který se nyní nachází ve fázi růstu, nastává vhodný okamžik pro zhotovení koncepce a následné předání podniku. Z těchto důvodů je majitelům mýdlárny doporučováno zaměřením pozornosti především na plán nástupnictví, jakožto jednu z klíčových strategických záležitostí pro budoucí další rozvoj firmy, ale také zvláště pro udržení podniku na trhu a zamezení jeho zániku. I v případě nástupnictví je zapotřebí mít vypracovaný krizový postup při nečekaných komplikacích pomocí jednoduchých nástrojů (např. závět', dědická smlouva, zástup v době nepřítomnosti – nemoc, dovolená...). Firma doposud nevlastní žádný ze zmiňovaných nástrojů.

Podnik je ve fázi, kdy si majitelé, na základě konzultací s autorkou a následném doporučení, začínají uvědomovat důležitost plánu nástupnictví a přejí si pokračování existence své firmy na trhu i po svém odchodu z vedení. Současná pracovní vytíženost a nedostatek znalostí v dané problematice jim však situaci značně komplikuje. Doposud tak nedisponují žádným konceptem pro předání podniku. Z uvedených důvodů autorka provedla kromě předchozí potřebné analýzy rodinného podniku ještě situační analýzu uvnitř rodiny pro úplné vytvoření nástroje k sestavení plánu následnictví (viz. příloha E a F).

5.5.1 Analýza rodiny

Po analýze podniku, ve které byla zmapována aktuální situace podniku (ujasnění silných a slabých stránek, etapy růstu, strategického postavení a finančního zdraví podniku) a nastíněna budoucí situace podniku, byl majitelům poskytnut objektivní názor spolu s objasněním některých oblastí činnosti podniku. V rámci předchozích kapitol byly vyhodnoceny také cíle podnikatelů a budoucí strategické potřeby.

Nejprve je nutné uvést, že na základě konání rodinné rady a konzultací majitelé vyslovili přání, aby se převzetí vedení podniku ujal někdo z členů rodiny. Dle průzkumu v rodině se však nenachází nikdo, kdo by o vedení projevil zájem. Syn majitelů již po svých rodičích převzal vedení rodinného pensionu a je jednatelem v IT firmě zabezpečující softwarové vybavení Mýdlárně Rubens. Dle slov paní majitelky by v úvahu připadala možnost výchovy vnoučete jako možného následníka ve vedení podniku.

Dále došlo ke zjištění, že je ve firmě potřeba zavést několik opatření. Jedním z nich je správné uspořádání rodinných vztahů k podniku tak, aby firma dokázala fungovat i po odchodu zakladatelů. Už za života původního majitele by mělo být například jasné, kdo bude mluvit za firmu. Zapotřebí je nastavit také odpovědnosti a kompetence určeným členům rodiny. Vhodným nástrojem je vytvoření rodinné rady, která je firmě doporučována a doposud ve firmě nebyla formálně ustanovena. Sloužila by k řízení konfliktů a krizových situací, konání porad za účelem různých diskusí a přijímání rozhodnutí týkajících se vztahu rodiny k fungování podniku. Rodinná rada by mohla mít toto složení: jednatel společnosti p. Hrachovec, manželka jednatele p. Hrachovcová, syn majitelů podniku J Hrachovec ml., matka paní Hrachovcové a nový manažer podniku. Majitelé by měli usilovat o oddělení potřeb rodinných příslušníků, majetku rodiny a majetku firmy.

5.5.2 Ideální profil následníka

U profilu ideálního následníka se stále musí brát zřetel na budoucí strategické potřeby podniku. Z hlediska kulturní složky podniku by mohl ideální profil následníka vypadat následovně: Měl by ctít zavedenou filosofii a hodnoty podniku, tedy v první řadě mít zájem o získání spokojených a loajálních zákazníků, být jim nápomocen, celkově pozitivní vztah k podniku a obecně pozitivní přístup, vstřícné jednání, orientace na přírodní produkty, návrat k přírodě a souznění s přírodou, naslouchat přáním zákazníků, vytvářet další přidané hodnoty pro zákazníky, být iniciativní, dbát o zachování podstaty rodinného podniku.

Z profesionálního hlediska je důležité, aby se nový nástupce snažil o neustálé inovování v podniku, sledování konkurence, měl vlohy k vůdcovství, uměl řešit technické a finanční problémy v podniku, měl alespoň základy v oblasti ekonomiky, schopnost efektivně řídit lidi a mít vřelý vztah se svými zaměstnanci, technické dovednosti, dobré komunikační

schopnosti (komunikace s dodavateli, odběrateli), přirozenou inteligenci a získání potřebných zkušeností.

Jelikož z provedené analýzy došlo k zjištění, že firma nedisponuje vhodným kandidátem pro předání podniku z řad rodinných příslušníků (který by projevoval zájem pokračovat ve vedení rodinného podniku), firmě nastává možnost:

1. Profesionalizace řízení – vybrat schopného manažera
2. Určit prozatímního správce
3. Prodat podnik

Vzhledem k okolnostem a aktuální situaci ve firmě by autorka firmě doporučila zvolit možnost profesionálního řízení a svěřit vedení podniku do rukou manažera. V úvahu připadá nově nastupující pracovník, který by se mohl postupně zaučovat a přebírat odpovědnost majitelky ještě za její přítomnosti. Ve chvíli, kdy budou oba majitelé odcházet do důchodu, bude řízení podniku zprofesionalizované. Tím se oddělí vedení podniku od vlastnictví a majitelé budou vykonávat kontrolní funkci. Druhou možností je určit prozatímního správce v případě, že bude možné v budoucnu považovat za možného nástupce ve vedení zmiňované vnouče majitelů. Do doby, než se bude moci ujmout řízení podniku, bude určen dočasný ředitel podniku a později se může stát zároveň školitelem následující generace. Poslední variantou je prodej podniku. Autorka ji shledává jako poslední možný způsob řešení procesu generačního předání podniku. Podnik je sice dobře zavedený a spolehlivě funguje, ale dle názoru autorky jsou lepší předchozí dvě varianty. Přece jen je lepší, když se vedení věnuje někdo, kdo je ve firmě více angažován a vyzná se v jejím chodu, hodnotách či kultuře. Z firmy by se mohl postupně vytrácet její potenciál a samotná podstata podnikání, která byla nastavena zakladateli podniku.

5.5.3 Profesionální průprava

Po výběru vhodného kandidáta, ať už z řad rodinných příslušníků či externích pracovníků, by měla následovat jeho profesionální průprava. Vybraný kandidát potřebuje řádnou přípravu, jelikož řízení se časem stává stále komplexnější a složitější. Dojde tak k jeho ucelené odborně-vzdělávací přípravě. V nejlepším případě bude provedena někým z řad

členů rodiny. V opačném případě se doporučuje hledat mezi externími profesionály. S přípravou je třeba začít včas (formou vzdělání, praxí mimo prostředí rodinného podniku, učňovský proces v rámci rodinného podniku).

5.5.4 Posledním krokem plánu následnictví je předávací proces

Posledním krokem plánu následnictví je předávací proces, který následuje po zvolení vhodného kandidáta a jeho profesionální průpravě. Dochází během něho k postupnému předávání pravomoci. Majitelé by zároveň měli naplánovat časový horizont pro předání řízení určenému nástupci. V ideálním případě by měl proběhnout ještě za přítomnosti stávajícího majitele.

5.6 Shrnutí

Na základě provedené analýzy podniku a konzultací s jeho majiteli autorka navrhuje, kromě doplnění současné strategie podniku o několik změn menšího rozsahu, zaměření pozornosti především na budoucí předání podniku. Pro budoucí rozvoj a zachování podniku hraje za současného stavu společnosti největší roli právě otázka nástupnictví. Firma má dobré postavení na trhu, finančně se jí daří, má veliký potenciál a vlastní výrobní know-how, které by autorka doporučovala předat v ideálním případě další generaci. V ostatních oblastech, jako je marketing, sledování konkurence, řízení podniku či využití dotací a podpor se neprokázalo žádné zásadní úskalí, které by podnik výrazně ohrožovalo.

Po uspořádání rodinné rady (dosud není formálně ustanovena) vyšlo najevo, že si rodina přeje ponechat vedení svého podniku v rámci rodiny. Vzhledem ke skutečnosti, že následující generace neprojevuje zájem, a ve firmě se tak nenachází žádný vhodný nástupce z řad členů rodiny, za nejvhodnější řešení byla shledána výchova vnoučete majitelů (předškolního věku) jako budoucího nástupce. Do doby, než bude nástupce připraven převzít podnik, je firmě doporučována profesionalizace řízení pomocí nově nastupujícího pracovníka na pozici manažera či ho určit jako prozatímního správce firmy. Zároveň by měla probíhat postupná příprava budoucího nástupce a vytváření kladného vztahu k rodinnému podniku. Pokud by se nepodařilo zrealizovat ani jedno z doporučovaných řešení

nástupnictví, měli by majitelé podniku uvažovat nad poslední možností, tedy prodejem společnosti.

V souvislosti s celým procesem nástupnictví je firmě rovněž doporučována konzultace s odborníky pro zajištění správných postupů a jeho právní ošetření (dědická smlouva, závěť, určení prozatímního správce atd.). Odborníci na dané téma by vnesli do celého procesu svůj objektivní postoj, který je při plánování velmi důležitý. Dle provedeného průzkumu by firma mohla využít služeb, které poskytuje např. The family business unit. Nabízí pomoc v následujících oblastech [50]:

- Rodinné ustanovení
- Plán mezigeneračního předání
- Koučink nástupnictví a vedení firmy
- Facilitace rodinných jednání
- Řízení konfliktů

Prostřednictvím tab. 15 došlo k celkovému shrnutí a ekonomickému zhodnocení navrhovaných změn doplňujících stávající strategii podniku. Výše nákladů v případě využití poradenských a právních služeb jsou spíše orientační a byly vyčísleny na základě konzultací s několika právníky a dle průzkumu ve vybraných společnostech. Například firma Novosolution uvádí, že nelze určit univerzální cenu za konečný plán nástupnictví, jelikož situace v každé rodině je odlišná. Spolupráce s klientem obvykle bývá dlouhodobá v horizontu 1 až 2 let. Cena pohovorů pohybuje okolo 3000,-Kč/hodinu. Většina společností nabízí bezplatné úvodní konzultace, kde se firma seznámí se svou současnou situací a je jim navržena forma a rozsah spolupráce.

Tab. 15: Zhodnocení návrhu

Návrh	Náklady (měsíční)	Zhodnocení návrhu
Řízení podniku	24 000 Kč (mzda manažera)	Řešením je přijetí nového zaměstnance na pozici manažera, náklady jsou pro firmu minimální. Nepředstavují pro ni větší finanční zátěž, vzhledem ke stále rostoucímu ročnímu obratu a výši tržeb.
Marketingová oblast	99 Kč Smartsupp + 24 000 Kč (plat manažera)	Pro potřeby podniku postačí pouze drobné doplnění stávající marketingové strategie. Jedná se o drobný rodinný podnik a dosavadní způsob propagace firmy je pro její potřeby dostačující. Nemohou si dovolit vynaložení většího objemu finančních prostředků – neúčelné.
Monitoring konkurence	24 000 Kč (mzda manažera)	Za účelem sledování konkurence je možné využít novou pracovní sílu (manažera), jehož náplní práce může být právě i monitoring konkurence.
Využití podpor a dotací	využití poradenské činnosti + 24 000 Kč (mzda manažera)	Firmu finančně zatíží pouze možné využití poradenských služeb/konzultací pro potřeby vypracování žádosti o podporu či dotaci a opět náklady na mzdu nového manažera, který by měl podání žádosti na starost.
Následnictví	2 500 Kč (práv. konzultace) + 3 000 Kč/hod. (porad. činnost)	Otázka následnictví je pro podnik nejvíce zásadní a rovněž pro firmu představuje vynaložení největšího objemu finančních prostředků. Využití právnických služeb je sice pro firmu poměrně nákladné, ale v případě chybějícího plánu následnictví, včetně příslušného právního ošetření, firmě hrozí jednak vyšší ztráty (daň dědická, nevýhodný prodej) ale především zánik společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Pro účely této diplomové práce bylo, vzhledem k aktuálnosti, zvoleno téma zabývající se problematikou rozvoje MSP ve specifické části životního prostoru, kterým je venkov. Prolínají se zde různorodé environmentální, hospodářské a společenské prvky. Dříve byla pro venkov charakteristická zemědělská výroba a lesní hospodářství. S postupujícím technickým pokrokem se však mění podíl zemědělské ekonomiky na celkové hospodářské produkci společnosti a uvolněné pracovní síly přecházejí do sektoru průmyslu či služeb.

Obecně lze podnikatelské prostředí ve venkovském prostoru považovat za komplikovanější než ve městě. Mezi největší nevýhody těchto oblastí se řadí nižší kupní síla obyvatel venkovských oblastí, horší infrastruktura a dostupnost úřadů, nedostatek kvalifikované pracovní síly či tlak obchodních řetězců atd. Je nesporné, že zejména MSP v obchodní činnosti se dotkl prudký nárůst různých velkoobchodů a obchodních center. Pro MSP se tak nabízí prostor pro podnikání jako doplněk velkých obchodních jednotek nabízející některé speciální prodeje nebo služby, tedy využití tržních výklenků. Svou podstatnou roli tak hraje diferenciací podnikání, konkrétní umístění podniku a odvětví, ve kterém svou činnost provozuje.

Příkladem je zvolená společnost s názvem Mýdlárna Rubens s.r.o., která byla v rámci této práce podrobena důkladné analýze. Podnik je umístěn v malé obci Růžová, která se svou polohou, počtem ekonomických subjektů a zlepšující se infrastrukturou, jeví jako příhodná oblast k provozu a rozvoji podnikatelské činnosti. I přes všechny jmenované překážky vyskytující se na venkově, zde majitelé společnosti dokázali vybudovat prosperující podnik a vhodně využívají podnikatelské prostředí a image regionu ke svému prospěchu.

I když se Česká republika snaží určitým způsobem o podporu podnikání MSP v čele s drobnými rodinnými podniky, stále zde platí fakt, že podnikatelské prostředí pro ně není příliš přívětivé a ČR tak poměrně zaostává v porovnání s ostatními státy. Proměnlivost vývoje podnikatelského prostředí klade na společnosti značné nároky v oblasti strategického řízení a plánování. Veškeré aktivity jsou spojeny s vysokou mírou rizika a nejistoty

v budoucích letech. Společnosti musí brát strategii rozvoje jako dynamický proces odvíjející se z rychle měnících podmínek na trhu.

Práce dále rozebírá neméně aktuální otázku existence rodinných podniků na trhu, kde se pozornost zaměřuje především na s nimi spojenou otázku následnictví. Aktuálnost rodinného podnikání potvrzuje i nový Občanský zákoník platný od 1. ledna 2014, který zavedl pojem „rodinný závod“. Lze ho považovat za základní stavební kámen pro rozvoj obcí, obzvláště venkovského typu. Při vhodné podpoře rodinného podnikání lze jeho zásluhou zvýšit životní úroveň obcí, zamezit vysídlování a zabránit odchodu mladých lidí z venkova. V dnešní době platí za hnací sílu ekonomiky vyspělých zemí. Na rozdíl od MSP je ale obtížnější ho definovat. V ČR nebylo doposud rodinné podnikání upraveno zákonem a po dlouhá léta byl význam rodinných podniků, v porovnání s ostatními vyspělými zeměmi, velmi opomíjen a nedostávalo se mu dostatečné podpory ze strany státu.[11]

Ve dvacátých letech 21. století nastává pro řadu rodinných firem (které byly založené zejména v 90. letech) období, kdy je třeba řešit předání podniku. Jedná se vždy o kritický a zlomový okamžik. Z průzkumů mezi rodinnými firmami vyplývá, že mezigenerační předání úspěšně zvládne jen třetina z nich. Velmi důležitá je proto včasná a systematická příprava. Podle průzkumu PwC ČR 2011 mezi vlastníky rodinných firem chybí téměř dvěma třetinám českých soukromých firem plán pro předání podniku. [28]

Z provedené analýzy a na základě proběhlých konzultací došlo ke zjištění, že firma Mýdlárna Rubens je právě jednou z nich. Majitelé se, vlivem vysoké zatíženosti a neznalosti problematiky, doposud otázkou nástupnictví nezabývali. Velkým přínosem pro firmu je proto zasvěcení majitelů do problematiky a vysvětlení významu následnictví. Dále také provedená analýza včetně vyhodnocení aktuální situace. K analýze podniku autorka zvolila několik metod (např. Porterova analýza, SWOT analýza, PEST analýza) a potřebné informace jí poskytli oba vlastníci firmy během konzultací. Na jejím základě došlo k zhodnocení stávající situace podniku a bylo z ní vycházeno při vypracování návrhu strategie rozvoje společnosti. To bylo zároveň také cílem práce, který tím tak byl splněn. Včasné provedení kompletní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí odhalila případné slabé stránky a hrozby společnosti, které by se mohly stát překážkou budoucího rozvoje. Zároveň

byly zjištěny silné stránky podniku, ze kterých autorka vycházela při zformulování takové strategie, která díky své vhodnosti a proveditelnosti jednak pomůže společnosti upevnit a rozvíjet svou pozici na trhu, ale především zabránit případnému zániku. Což autorka sledává jako veliký přínos této práce.

S ohledem na finanční zdraví společnosti Mýdlárna Rubens, které bylo zhodnoceno v rámci analýzy, a dlouhodobému úspěšnému působení na trhu (dvanáctý rok), ji lze pokládat za prosperující a dobře se rozvíjející malou rodinnou firmu. Úspěch společnosti tkví dle názoru autorky v aktivitě majitelů a jejich specifickém pozitivním přístupu. Majitelé se nebojí riskovat a snaží se neustále přicházet s něčím novým. Chtějí být ve svém oboru jedineční, odlišit se od konkurence, naslouchat přání svých zákazníků, nabízet neobvyčejné služby a výrobky, a získat tím konkurenční výhodu. Kladou důraz na poctivé a přátelské jednání a vytváření příjemné rodinné atmosféry. Svou činností se majitelé, obzvláště paní majitelka, realizují a věnují jí i část svého volného času.

Dle provedených analýz bylo odhaleno několik nedostatků, na které by se majitelé dle doporučení autorky měli zaměřit. Mezi navrhované změny stávající strategie podniku patří zvýšené sledování konkurence a obecně podnikatelského prostředí podniku, úprava způsobu řízení podniku, využití možných dotací či podpor či věnování větší pozornosti marketingu společnosti. Pro firmu však tyto nedostatky nepředstavují výraznější riziko a nijak zásadně ho neohrožují. Největší problém autorka sledává ve výše zmiňovaném chybějícím plánu pro předání podniku. Z tohoto důvodu byl, po společných diskusích s rodinou vlastníků a pomocí teoretických znalostí získaných během zpracování literární rešerše, vytvořen základní koncept návrhu pro předání rodinného podniku, což je pro firmu značným přínosem. Autorčinu spolupráci a vypracování návrhu lze považovat za určitou formu poradenství a poskytnutí objektivního postoje/názoru vneseného do celého procesu.

Do budoucna lze předpokládat další růst firmy, avšak vzhledem ke skutečnosti, že majitelé upřednostňují zachování dosavadního rázu (filosofie podniku) a nechtějí se vzdát svých pravomocí a zásadního vlivu, je pro firmu žádoucí zahájit přípravy pro budoucí předání či případný odprodej podniku. O následnictví v nadcházející generaci není zájem, proto je autorkou doporučováno svěřením vedení podniku do rukou schopného manažera za současné

výchovy vnoučete majitelů. V případě, že se majitelům nepodaří vychovat vhodného nástupce, nabízí se firmě možnost odprodeje podniku. Pro další rozvoj a růst podniku je tedy rozhodující především předcházet možnému zániku velmi dobře zavedeného a úspěšného podniku a předat dál své know-how.

Seznam použité literatury

- [1] MPO ČR, *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014*. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf.
- [2] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ, Marek MICHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [3] ŠVAGERKA, Michal. *Podnikání na venkově*. Vyšlo v rámci „edice venkov“. Plzeň: Dragon press, 2008. ISBN 978-80-86902-66-1.
- [4] ČSÚ, *Postavení venkova v Ústeckém kraji: Vymezení venkova*. [online]. Český statistický úřad, 2009 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20535538/42136109a.pdf/2f4ab0be-7983-4c27-a944-a6d135f0b100?version=1.0>.
- [5] PERLÍN, Radim a Martina HUPKOVÁ. *Venkovy a venkované*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2010. ISBN 978-80-87-147-27-6.
- [6] RNDr. PERLÍN, Radim. *Vymezení venkovských obcí v Česku*. [online]. Přírodovědecká fakulta UK. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009 [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: www.dvs.cz/clanek.asp?id=6384068.
- [7] ČSÚ, *Tisková zpráva: Postavení venkova v krajích ČR*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/postaveni_venkova_v_krajich_cr.
- [8] BINEK, Jan et al. *Synergie ve venkovském prostoru – aktéři a nástroje rozvoje venkova*. Brno: GaREP, 2009. ISBN 978-80-904308-0-8.
- [9] MMR ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Nová regionální politika*. Praha: DaDa, 2002. ISBN 80-903064-1-1.

- [10] MMR ČR, *Podpora obnovy a rozvoje venkova 2014*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2009. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Programy-Dotace/Podpora-rozvoje-a-obnovy-venkova-2014>.
- [11] RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ, Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.
- [12] MPO ČR, *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. [online]. Praha: MPO, 2015 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf.
- [13] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- [14] JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ, Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- [15] VEBER Jaromír, Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [16] JIRÁSKOVÁ, Eliška. *Faktory lokalizace malých a středních podniků v České republice*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-782-6.
- [17] JÁČ, Ivan et al. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání*. Díl 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-886-8.
- [18] TIDD, Joe, John BESSANT a Keith PAVITT. *Managing Innovation*, 3rd ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 0470-09326-9.
- [19] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.

[20] BUSINESS INFO. Čtyři z pěti studentů si přivydělávají, polovina zvažuje podnikání. BusinessInfo.cz[online]. 2015 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ctyri-z-peti-studentu-si-privydelavaji-polovina-zvazuje-podnikani-64985.html>.

[21] AMSP ČR. 2015. Projekt "Rodinná firma". Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. 2015 [cit. 2015-10-05] Dostupné z: <http://www.amsp.cz/rodinnafirma?lang=1>.

[22] HNÁTEK, Milan, Milena HNÁTKOVÁ. Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů. Slezská univerzita v Opavě [online] 2014 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-3-2014/Hnatek_Hnatkova.pdf.

[23] THARAWAT, Studying the Economic Impact of Family Business: A Compilation of Facts. Tharawat magazine. Issue 22, 2014. Dostupné také z: <http://www.tharawat-magazine.com/family-business-articles/1975-studying-the-economic-impact-of-family-businesses-a-compilation-of-facts-2.html>.

[24] AMSP ČR, Rodinné firmy: Výzkum pro AMSP ČR 2013. Praha: Ipsos Marketing [online]. 2015 [cit. 2015-10-05] Dostupné také z: http://www.amsp.cz/uploads/Przkumy/Vysledky_22.pdf.

[25] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, ISBN 978-80-7179-926-9.

[26] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4520-6.

[27] LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-125-9.

- [28] PWC ČR. Celosvětový průzkum rodinných firem 2012. [online]. Pwc.cz, 2012 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.novosolution.cz/files/celosvetovy-pruzkum-rodinnych-firem.pdf>.
- [29] BUSINESSINFO. Stabilita ekonomického prostředí roste s počtem rodinných firem [online]. BusinessInfo.cz, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stabilita-ekonomickeho-prostredi-roste-s-poctem-rodinnych-firem-68786.html>.
- [30] IPODNIKATEL.CZ. *Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?* iPodnikatel.cz [online]. 2011 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>.
- [31] SVOBODA, Tomáš. *Vyhodnocení výzkumu stavu malého, drobného a středního podnikání na venkově*. Plzeň: Dragon Press, 2008. ISBN 978-80-86902-70-8.
- [32] NAVRÁTILOVÁ, Zuzana. Chcete dovážet kosmetiku? I obchod s krásou má přesná pravidla, *Hospodářské noviny* [online]. 2013 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-59971040-chcete-dovazet-kosmetiku-i-obchod-s-krasou-ma-presna-pravidla>.
- [33] *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochranně veřejného zdraví ve znění pozdějších předpisů*.
- [34] ČSÚ. *Postavení venkova v Ústeckém kraji*, Český statistický úřad [online]. Praha: 2009 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20535538/42136109b4.pdf/4fb5ad8e-0275-4399-83c7-5c02718d3ded?version=1.0>.
- [35] ČSÚ. *Nezaměstnanost v Ústeckém kraji k 31. 12. 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-k-31-12-2015>.

- [36] ČSÚ. *Venkov v Ústeckém kraji – Podnikání. Počty podniků a podnikatelské prostředí* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20535538/42136109b3.pdf/b7f2aca3-d302-42a1-baf4-5c86035e2861?version=1.0>.
- [37] ČSÚ. *Počet obyvatel v Ústeckém kraji a jeho okresech v 1. až 3. čtvrtletí 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, Ústí nad Labem, 2015 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549157/33008615q3d1.pdf/bfa2a752-abac-4899-b7d2-50b4024a9e4b?version=1.1>.
- [38] TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR, *Vymezení subregionů pro rozlišení a řešení sociálních a ekonomických disparit.* [online] 2015 [cit. 2016-02-15] Dostupné z: http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce&akce=obec&datalist=2&id_obce=566900.
- [39] ANON. *Základní informace – obec Růžová* [online]. Růžová: 2011 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.obec-ruzova.cz/zakladni-info.html>.
- [40] Vesnice roku v programu obnovy venkova. *O soutěži* [online]. 2011 [vid. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.vesniceroku.cz/o-soutezi/soutez>.
- [41] *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů.*
- [42] FIRMY.CZ. Vyhledávání firem „přírodní kosmetika“ v Ústeckém kraji [online]. 2016 [vid. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/?x=13.8456557&y=50.5304070&rt=kraj&q=p%C5%99%C3%ADrodn%C3%AD+kosmetika&thru=>.
- [43] ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů [online]. Praha: MF ČR, 2016 [vid. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

[44] IDNES.CZ, Ručně dělaná mýdla táhnou, v České Kamenici vyrábí konopná i kávová [online]. iDNES.cz, 2015 [vid. 2016-03-15]. Dostupné z: http://usti.idnes.cz/mydlo-mydlarna-safran-ceska-kamenice-rucni-vyroba-fve-/usti-zpravy.aspx?c=A151223_2214435_usti-zpravy_hrk.

[45] MÝDLÁRNA ŠAFRÁN, *O nás* [online]. Mýdlárna Šafrán [vid. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.mydlarnasafran.cz/mydlarna-safran/O-NAS-a1_0.htm.

[46] EAGRI, *Metodika posuzování finančního zdraví u žadatelů v projektových opatřeních Programu rozvoje venkova 2014 – 2020* [online]. Praha: eAGRI, 2015 [vid. 2016-03-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/404139/Metodika_pro_vypocet_financniho_zdravi_2014.pdf.

[47] POCITADLO.NAJDOUVAS.CZ, *Počítadlo přístupů na web* [online] [vid. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://pocitadlo.najdouvas.cz/>.

[48] SMARTSUPP, *Ceník* [online]. Praha: Smartsupp.cz, [vid. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://www.smartsupp.com/cs/pricing/>.

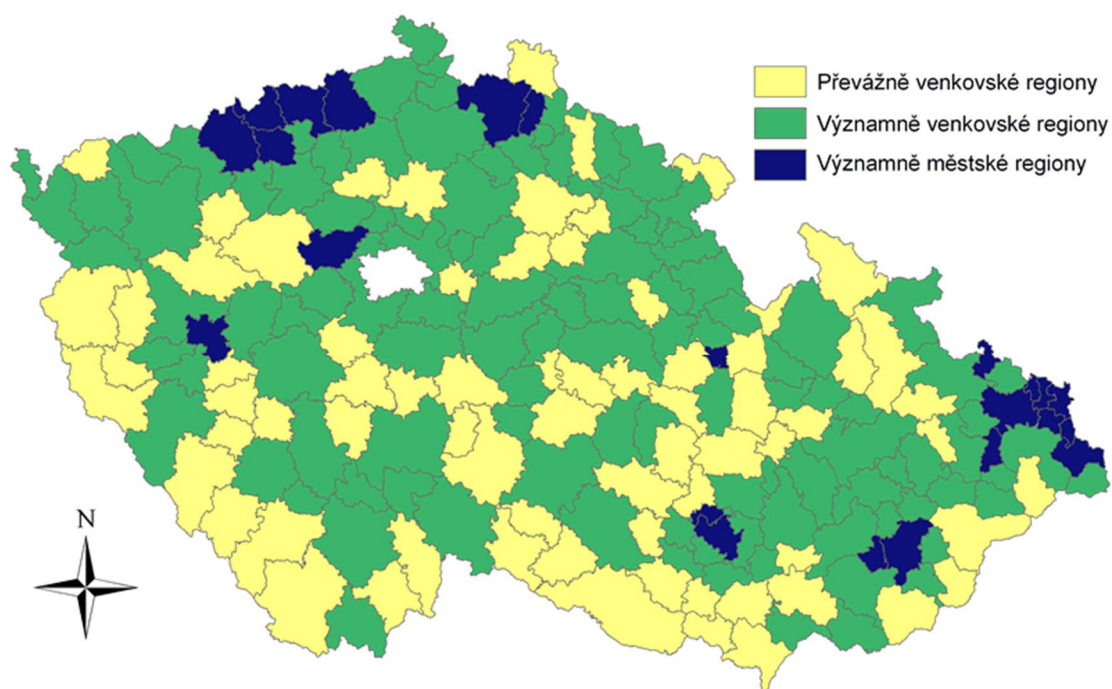
[49] EQUA BANK, *Equa bank rodinná firma roku* [online]. Praha: Equa bank.cz, 2014 [vid. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.rodinnafirmaroku.cz/>.

[50] THE FAMILY BUSINESS UNIT, *Naše nástroje* [online]. The family business unit.cz [vid. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.familybusinessunit.com/tools.php?l=cs>.

Seznam příloh

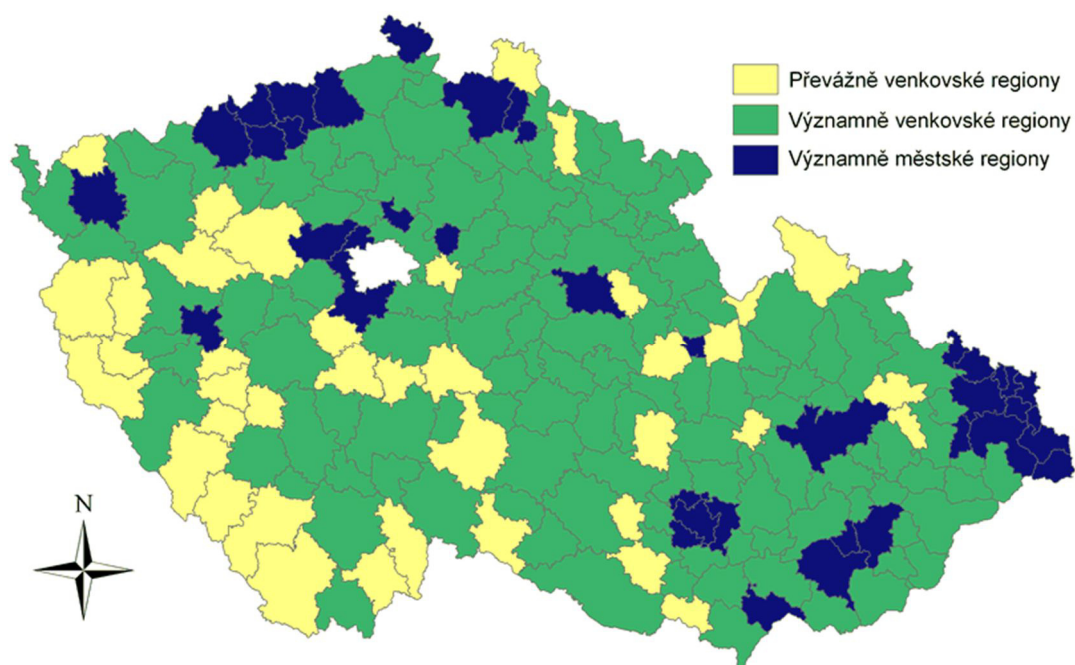
PŘÍLOHA A.	MAPY VENKOVSKÝCH REGIONŮ	85
PŘÍLOHA B.	PROGRAM ROZVOJE VENKOVA	86
PŘÍLOHA C.	VÝVOJ MSP 2009 – 2013	90
PŘÍLOHA D.	PODÍL RODINNÝCH PODNIKŮ	91
PŘÍLOHA E.	RODINNÉ PODNIKÁNÍ	92
PŘÍLOHA F.	SCHÉMA PŘEDÁNÍ PODNIKU	107
PŘÍLOHA G.	PŘEHLED SOCIOEKONOMICKÝCH UKAZATELŮ OBCE RŮŽOVÁ	108
PŘÍLOHA H.	FOTOGRAFIE KAMENNÉHO OBCHODU	110

Příloha A. Mapy venkovských regionů



Obr. A-1: Venkovské regiony podle hustoty zalidnění dle obcí s rozšířenou působností (ORP) limit 150 obyv./km²

Zdroj: PERLÍN, Radim. Vymezení venkovských obcí v Česku



Obr. A-2: Venkovské regiony podle hustoty zalidnění dle obcí s rozšířenou působností (ORP) limit 100 obyv./km²

Zdroj: PERLÍN, Radim. Vymezení venkovských obcí v Česku

Příloha B. Program rozvoje venkova

Program obnovy a rozvoje venkova 2014

Cílem podprogramu je formou dotace podpořit obnovu a rozvoj venkovských obcí. Podprogram předpokládá participaci obyvatel venkova, občanských spolků a sdružení při obnově jejich obce v souladu s místními tradicemi. Příjemci podpory jsou vymezeni a specifikováni pro každý ze čtyř dotačních titulů zvlášť. Obecně se však jedná o obce či svazky obcí.

Příjemci podpory jsou vymezeni a specifikováni pro jednotlivé dotační tituly zvlášť. Obecně se však jedná o obce či svazky obcí.

- Obec do 3000 obyvatel (včetně) nikoli např. obcí zřízená právnická osoba. Obec musí mít zpracovaný a zastupitelstvem schválený strategický rozvojový dokument.
- Svazek obcí, který je registrován v souladu se zákonem o obcích, a to pouze v případě, že žadatelem nemůže být jedna obec, protože akce zasahuje do katastrálního území více obcí. Svazek obcí musí mít zpracovaný a nejvyšším orgánem svazku obcí schválený strategický rozvojový dokument. [1]

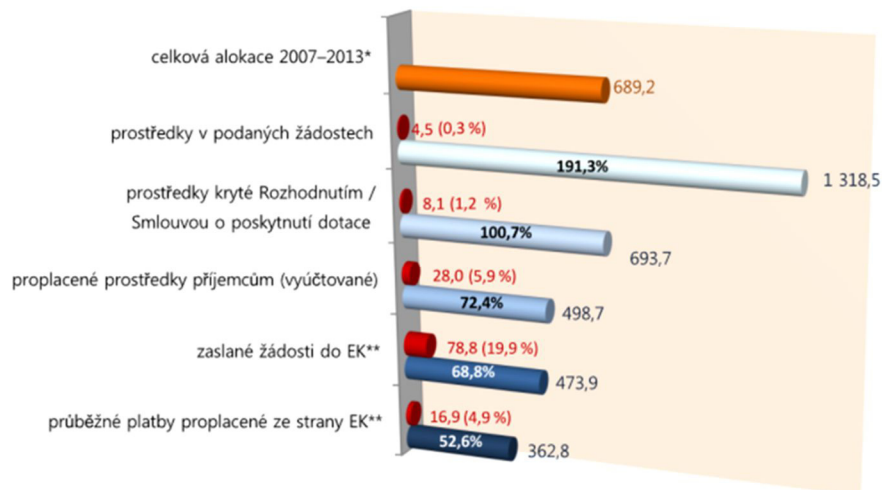
Dne 17. července 2007 byl Výborem pro rozvoj venkova EK schválen programový dokument pro období čerpání finančních prostředků z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova na období 2007 – 2013. Stav čerpání k 31. 12. 2014, který znázorňuje obr. č. 3, je pro ČR výchozí pozicí pro poslední rok implementace programového období 2007 – 2013, kterým je rok 2015. Stále zbývá vysoký objem finančních prostředků, které je nutné vyčerpat. V roce 2015 zbývá proplatit více než 200 mld. Kč, což představuje 30 % prostředků programového období 2007 – 2013.

Od začátku programového období do konce roku 2014 bylo v rámci jednotlivých operačních programů schváleno téměř 60 tis. projektů v celkové hodnotě 693,7 mld. Kč, což je více než 100 % celkové alokace. Příjemci dosud obdrželi od řídicích orgánů nebo zprostředkujících subjektů celkem 498,7 mld. Kč. Tzn., že příjemcům bylo proplaceno 72,4 % všech prostředků, které má ČR k dispozici (částka nezohledňuje finanční opravy). EK bylo zasláno

k proplacení 473,9 mld. Kč, tedy 68,8 % celkové alokace, přičemž EK proplatila ČR zpět 362,8 mld. Kč. [2]

Souhrnný stav čerpání ze SF / FS v mld. Kč (EU podíl)

stav k 31. 12. 2014



* Tato alokace bude po ukončení vyjednávání s EK v roce 2015 snížena o nevyčerpané prostředky.

** Částka v CZK za průběžné žádosti o platbu zaslané a proplacené z EK je pouze účetní hodnota, kdy převod z EUR na CZK vychází z kurzu platného ke dni odeslání žádosti o platbu EK resp. ke dni připsání platby z EK na účet MF-PCO. Při refundaci do státního rozpočtu se používá kurz platný ke dni zaúčtování souhrnných žádostí MF-PCO.

● Měsíční nárůst

Obr. B-1: Stav čerpání na úrovni NSRR (v mld. Kč) – EU podíl

Zdroj: Analýza čerpání evropských fondů a krizové plány 2015. Ministerstvo pro místní rozvoj.
Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/b5f2f9cf-75f9-44d6-9ca7-ffcbb94dfd1b/Analýza_cerpani_a_krizove_plany_2015_final.pdf

Červenou barvou jsou na obr. B-1 znázorněny meziměsíční posuny, ke kterým došlo v průběhu měsíce prosince 2014. Nejvyšší nárůst (o 78,8 mld. Kč) je patrný v rámci zaslaných žádostí do EK, kde se projevila snaha minimalizovat nevyčerpaní prostředků na konci roku 2014. V roce 2014 se podařilo vyčerpat 98,5 % možných prostředků. Výše nedočerpání v roce 2014 tak činí 8,7 mld. Kč. S ohlednutím na rok 2014 lze tak konstatovat, že se původní odhady nedočerpání, které činily kolem 20 mld. Kč, v závěru roku podařilo snížit na méně než polovinu (tj. 8,7 mld. Kč). Z roku 2014 bylo možné získat mnoho zkušeností pro dočerpání maximálního objemu prostředků do konce programového období 2007 – 2013. [2]

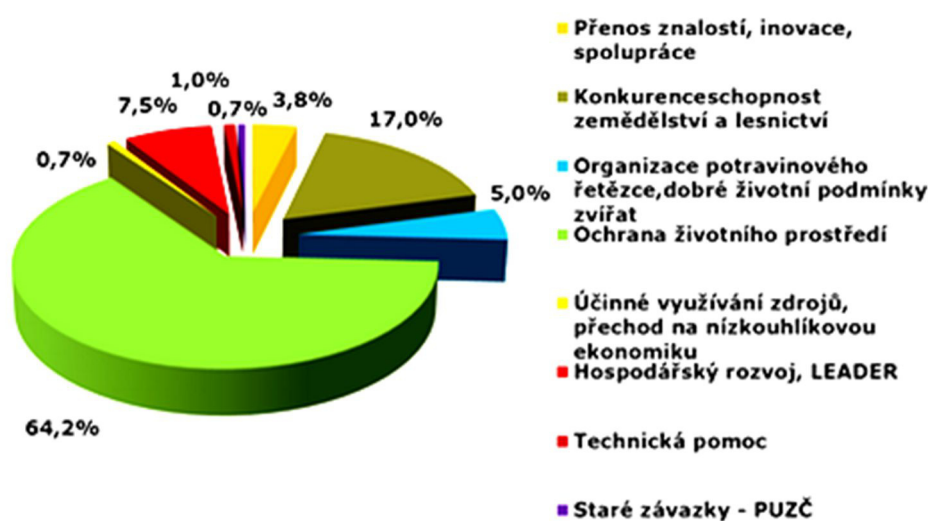
Program obnovy venkova pro období 2014-2020

Evropská komise schválila finální znění základního programového dokumentu Programu rozvoje venkova ČR na období 2014 – 2020 dne 26. 5. 2015.

Díky Programu rozvoje venkova do českého zemědělství poputuje v příštích letech téměř 3,1 miliardy EUR (více než 84 miliard korun). Z toho bude 2,3 miliardy EUR (63 miliard korun) z unijních zdrojů a 768 milionů EUR (21 miliard korun) z českého rozpočtu. Předpokládanou alokaci finančních prostředků do jednotlivých oblastí vyjadřuje obr. 4.

Hlavním cílem programu je obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím zejména agroenvironmentálních opatření, dále investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, podpora vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinná infrastruktura.

Program bude také podporovat diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem vytvářet nová pracovní místa a zvýšit hospodářský rozvoj. Podporován bude komunitně vedený místní rozvoj, resp. metoda LEADER, která přispívá k lepšímu zacílení podpory na místní potřeby daného venkovského území a rozvoji spolupráce aktérů na místní úrovni. Horizontální prioritou je předávání znalostí a inovací formou vzdělávacích aktivit a poradenstvím a spolupráce v oblasti zemědělství a lesnictví. [3]



Obr. B-2: Předpokládané alokace finančních prostředků do jednotlivých oblastí (v %)

Zdroj: Program rozvoje venkova na období 2014. Eagri dotace [online]. Dostupné z :<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>

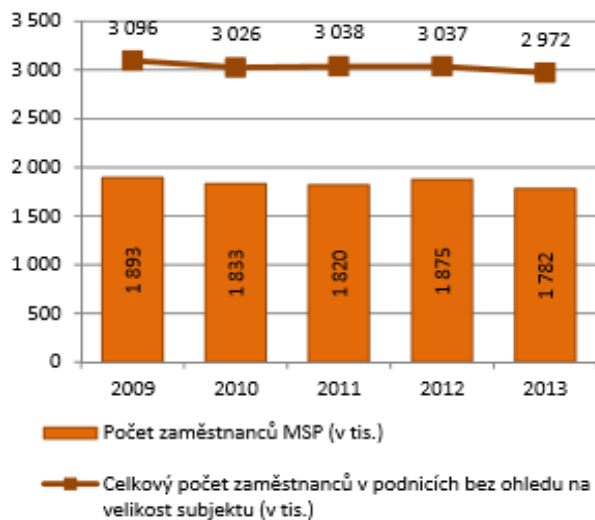
Zdroje přílohy:

[1] MMR ČR, *Podpora obnovy a rozvoje venkova Zásady podprogramu pro poskytování dotací v roce 2015*, Příloha č. 1 RM č. 77/2015 [online] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: http://mmr.cz/getmedia/f64cc73c-df5d-4d7f-8635-71fec75f76c/150603_Zasady117D815_dodatek_DT4.pdf.

[2] MMR ČR, *Analýza čerpání evropských fondů a krizové plány 2015*, [online] Ministerstvo pro místní rozvoj: Národní orgán pro koordinaci 2014, [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/b5f2f9cf-75f9-44d6-9ca7-ffcbb94dfd1b/Analyza_cerpani_a_krizove_plany_2015_final.pdf.

[3] EAGRI, *Program rozvoje venkova 2014-2020*, [online] Eagri Dotace, 2015, [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>.

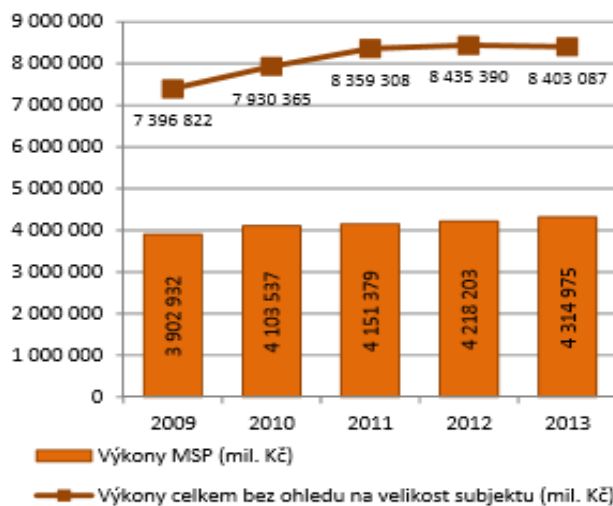
Příloha C. Vývoj MSP 2009 – 2013



Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků se v roce 2013 snížil oproti roku 2012 o 93 tis. (o 4,96 %) na celkových 1 782 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2013 činil 60 %, což představuje pokles o 1,8 procentního bodu.

Obr. C-1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2009-2013

Zdroj: Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf.



V roce 2013 vytvořily malé a střední podniky výkony ve výši 4 314 975 mil. Kč, což je oproti roku 2012 zvýšení o 96 772 mil. Kč (tj. o 2,3 %). Podíl malých a středních podniků na celkových výkonech v roce 2013 dosáhl 51,3 %, což představuje nárůst oproti roku 2012 o 1,3 procentního bodu.

Obr. C-2: Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2009-2013

Zdroj: Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2013. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf.

Příloha D. Podíl rodinných podniků

V tab. D-1 je uveden přehled hodnot vybraných ukazatelů pro jednotlivé země. Výsledky byly zveřejněny zahraničním časopisem THARAWAT roku 2014. Z tabulky je zřejmé, že velmi velký význam mají rodinné podniky v Itálii, Mexiku, USA a obecně většině zemí Ameriky obzvláště pak Latinské Ameriky (Brazílie, Chile, Peru, Ekvádor, Venezuela), dále potom v Libanonu a Indii.

Tab. D-1: Podíl rodinných podniků ve vybraných ukazatelích

Země	Zaměstnanost	HDP	Podíl na celkovém počtu firem
Argentina	30	68-70	71
Behrajn	28	73	95
Belgie	55	45	69
Brazílie	85	50	90
Čína	65	není	není
Ekvádor	51	93	90
Finland	40-45	50	80
Francie	60	není	není
Chile	60	60	90
Indie	66	79	90
Irák	není	35	není
Itálie	není	94	93
Kolumbie	60	65	70
Kostarika	60	70	90
Libanon	není	85	85
Malajsie	67,2	65	70
Mexiko	90	79	82-90
Německo	55	57	95
Nizozemí	53	49	69,3
Pakistán	není	80	není
Peru	75	75	90
Portugalsko	60	50	70
Salvador	60	65	90
Singapur	50	70	není
Španělsko	65	není	75
UK	70	není	není
Uruguay	50	70	80
USA	57	63	80-90
Venezuela	50	73	91,5

Zdroj: vlastní zpracování dle THARAWAT (2014). Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>.

Příloha E. Rodinné podnikání

V ČR se řadí rodinné podnikání do sektoru MSP tvořící jeho důležitou součást. Bohužel nejsou dostupná přesná data o počtu takových podniků. Podíl rodinných podniků v evropských ekonomikách je až 85 % a jejich nejdelší tradice je v Itálii. V ČR má historickou tradici, která však byla přerušena obdobím plánovaného hospodářství a socialistickým zřízením a na kterou bylo v naší republice možno navázat až po roce 1989, kdy po ekonomické transformaci nastala opět možnost soukromě podnikat. Koncem sedmdesátých a počátkem osmdesátých let se rodinné podnikání postupně dostávalo do hlavního proudu akademických a politických diskuzí v Evropě i ve světě.

Dnes pro země s vyspělou ekonomikou představuje rodinné podnikání, podobně jako i celý sektor MSP, hnací sílu jejich ekonomiky. Podnikání v tomto sektoru s sebou přináší řadu výhod, ale stejně tak ho provází neméně problémů. Jedním z nich je dnes často rozebírané plánování a řízení následnictví. Na rozdíl od MSP je však velice obtížné ho definovat, což představuje také důvod, proč jej česká ministerstva a další státní instituce vůbec nerozpoznávají, nepodporují a obecně je mu věnována jen malá pozornost. Problémem je tedy především jeho odlišení od ostatních kategorií a forem podniku. [1]

E.1 Definice rodinného podniku

Rodinné podnikání má spoustu podob, proto se pro popsání této specifické ekonomické jednotky lépe hodí označení rodinný podnik, které v sobě zahrnuje všechnu různorodost a formy tohoto podnikání. [1] Přestože v odborné literatuře se vyskytuje mnoho různých definic používajících širokou škálu kritérií (procento podniku, které rodina vlastní; počet generací, které jsou v podniku angažovány; počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují; velikost podniku atd.) jednotná, obecně přijímaná definice rodinného podniku neexistuje. Prvními odborníky, kteří se pokusili definovat rodinné podniky a odlišit je od sebe dle míry zapojení rodiny v podnikání, byli autoři Shanker a Astrachan. Ti zavedli širokou, středně širokou a úzkou definici rodinného podniku. V praxi se ovšem zcela neujaly a také zazníval názor, že dělení podniků na rodinné a nerodinné je umělé a neodpovídá realitě. [2]

Mezi nejčastější formy rodinných podniků patří partnerské rodinné podniky, ve kterých spolu pracují manželé nebo životní partneři. Příkladem jiné formy rodinných podniků jsou podniky, ve kterých spolu pracují dvě generace (rodiče se svými potomky). Rodinným podnikem může být jak malá soukromá dílna, ve které pracuje otec se svým synem, tak také nadnárodní holding, který je již po několika generacích řízen a vlastněn členy jedné rodiny. Mezi nejznámější rodinný klan bezesporu patří americká rodina Rockefellerů nebo v ČR známá rodina Baťů. Vyskytují se i další formy rodinných podniků, kde spolu v podniku pracují sourozenci, švagři atd. Rodina se také může na podnikání přímo podílet nebo podnik jen vlastnit a jeho řízení přenechat najatým manažerům. Rodinný podnik je tedy firma, která je vlastněna jednou nebo více rodinami, a jejíž řízení a vlastnictví je předáváno z generace na generaci. [1]

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) hovoří o tom, že **rodinná firma** je taková firma, kde většina vlastnických práv nebo kontrola a rozhodování je v rámci rodiny a alespoň jeden z rodinných příslušníků se přímo podílí na chodu firmy. Tato definice hovoří přímo o firmě a odchyluje se tak od obecnějšího pojmu podnik. [1] Nejčastěji používanou právní formou podnikání je s. r. o. Používá ji více než 85 % rodinných podniků a nově dle nového Občanského zákoníku (dále NOZ) je nyní možné ji založit jen za jednu korunu. [2]

E.1.1 Legislativní úprava rodinného podniku v ČR

Skutečnost, že je problematika rodinného podnikání velice aktuální, mimo jiné potvrzuje NOZ platný od 1. ledna 2014, který zavedl pojem „rodinný závod“ (nejedná se o právnickou osobu). V České republice doposud nebylo rodinné podnikání upraveno zákonem a po dlouhá léta byl význam rodinných podniků velmi podceňován. Ovšem zavedení nového pojmu Občanským zákoníkem (Zákon č. 89/2012 Sb.) § 700 až § 707 do již komplikované terminologie bylo poněkud nešťastné. [1; 10]

Rodinný závod tedy zjednodušeně řečeno vzniká všude tam, kde si členové jedné rodiny vzájemně neformálně vypomáhají, a dává zúčastněným osobám jistá práva a ochranu i pro případ prodeje či jiné dispozice s rodinným závodem. Důvodem zařazení bylo odbourání smluvní povinnosti u osob, které fakticky pracují pro rodinu, nebo se nějak podílejí na jejím

fungování. Tato úprava rodinného závodu byla převzata z italského Codice Civil. [1] NOZ také zmiňuje pojem švagrovství, který se charakteristice rodinného závodu objevuje. Rodinný závod musí splňovat dvě podmínky – musí zde pracovat manželé nebo alespoň s jedním z manželů jejich příbuzní, a to až do třetího stupně, nebo osoby s nimi sešvagřené do druhého stupně. Dále musí být ve vlastnictví některé z těchto osob. [10]

E.2 Význam rodinných podniků

Jak již bylo několikrát výše uvedeno, ve většině světových ekonomik mají rodinné podniky zcela zásadní význam a lze je považovat za motory světové ekonomiky. Zajímavé je také, že podniky již zdaleka nejsou fenoménem pouze v podnikání, ale že se rozvíjí jak v oblasti výzkumu a vzdělávání, tak i poradenství. Hekticky se rozvíjí i počet institucí zaměřených na rodinné podnikání (i v Evropě). [2]

E.2.1 Postavení rodinných podniků ve světě

Mezinárodní studie potvrzují předchozí tvrzení a zmiňuje, že rodinné podniky mají ve vybraných zemích dle odhadu 70% – 90% podíl na tvorbě světového HDP ročně a tvoří 50 – 80 % pracovních míst ve většině zemí po celém světě. Dle Family Firm Institute (FFI) rodinné firmy představují dvě třetiny všech podniků po celém světě a ve většině zemí je to 70 až 85 % všech podnikatelských subjektů. [3] Podstatným faktem je, že mezi rodinné podniky se celosvětově řadí nejen obrovské množství MSP, ale také mnoho známých mezinárodních i nadnárodních společností a mnoho ze světových firem je i nadále řízena rodinami. [2]

Pro zajímavost např. evropské rodinné podniky představují 1 bilion eur obratu (60 % všech evropských podniků, tvoří 9 % HDP Evropské unie a vytváří přes 5 milionů pracovních míst v Evropě (40 – 50 % všech zaměstnání). Další zajímavé hodnoty vztahující se k vybraným zemím jsou zobrazeny pomocí tabulky v příloze E, které zveřejnil časopis Tharawat v roce 2014. [3]

E.2.2 Postavení rodinných podniků v ČR

Rodinné podniky byly důležité již od počátku 90. let, kdy se významně podílely na úspěšném průběhu ekonomické transformace. Důležité je si však uvědomit, že tento druh podnikání v naší republice měl a stále ještě má zhoršené podmínky pro jeho fungování a další rozvoj. Mají silné zastoupení nejen ve světě, ale také v ČR, kde však neexistují přesnější statistiky. Jejich význam navíc stále roste, už dnes vytvářejí v Evropě více než polovinu HDP, a jsou tak klíčovou součástí ekonomiky. Odhadem cca 30 % ročního DPH je v ČR tvořeno rodinnými podniky. [10] Pravděpodobně uvedené číslo i nadále poroste a dosáhne úrovně západních ekonomik. V ČR se vyskytují tyto typy podniků: menší tradiční restituované podniky; nové MSP založené po roce 1989; velké popř. střední restituované „prvorepublikové“ firmy; nové velké firmy založené po roce 1989. [2]

E.3 Silné a slabé stránky rodinných podniků

Ze samotné podstaty rodinného podniku vyplývá několik charakteristik představujících silné stránky podniku. Z jeho podstaty však plynou i jiné charakteristiky, které provozování podniku komplikují, ne-li přímo ohrožují. Co bývá výhodou rodinného podniku, se za jistých okolností může proměnit v nevýhodu. Dle provedeného výzkumu pro AMSP ČR zveřejněného v červnu 2013 bylo zjištěno, že 81 % rodinných firem vnímá „rodinnost“ svého podnikání jako výhodu. Mezi nejvýraznější výhody rodinných firem dle dotazovaných patří jejich velká flexibilita, stabilita a etika v podnikání. Jsou lépe vnímány jak v očích zákazníků, tak obchodních partnerů. Naopak jako největší nevýhodu vidí v potenciálním negativním vlivu na rodinné vztahy (20 % firem). [4]

E.3.1 Silné stránky podniku

Rodinný podnik se od ostatních podniků odlišuje určitými znaky. Některé z nich se řadí mezi jeho silné stránky, které rovněž mohou zvětšovat jeho konkurenceschopnost, tedy být konkurenční výhodou. Mezi ně patří [2; 4]:

- **Flexibilita:** rychlejší rozhodování (jednoduchý systém řízení) nebo také času, práce a peněz (věnování veškerého času, financování převážně vlastním kapitálem). Přizpůsobení produktů potřebám zákazníků.
- **Stabilita:** kultura podniku (zainteresovanost pracovníků), dlouhodobé plánování, financování, dlouhodobá ziskovost, nízká zadluženost, udržení podniku pro další generace.
- **Práce s rodinou:** angažovanost, motivace, tradice, atmosféra firmy, uspokojení z práce, etika v podnikání, ochota přinášet firmě oběti.
- **Znalost:** speciální technologie či know-how.
- **Tvůrce pracovních sil:** větší schopnost vytvářet nová pracovní místa.
- **Orientace na kvalitu/zákazníka:** sledují soustavně kvalitu výrobků, svědomitost, kvalita/cena, osobní hodnoty zakladatele, jeho filosofie a vize.
- **Důvěryhodnost:** jak u zákazníků (budování vztahů), tak u obchodních partnerů.
- **Společensky odpovědné chování:** hnací síly rozvoje regionů (různé aktivity),
- **Optimismus:** oproti ostatním firmám většinou očekávají růst či stagnaci podniku.

E.3.2 Slabé stránky podniku

V případě slabých stránek rodinného podnikání je situace složitější. Mohou vznikat uvnitř podniku či být způsobeny vnějšími tlaky, na které podnik nemá přímý vliv. Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopnost. Úskalí, jemuž musí rodinný podnik čelit, je v zásadě způsobeno především prolínáním dvou systémů - rodina a podnik. To vede ke vzniku mnoha problémů, rozeznáváme jejich tři základní okruhy [2]:

Strategie: Podnik se musí vyrovnat s kritickými momenty, zejména s jeho růstem a následnou změnou s ním spojenou (získání potřebného kapitálu pro další její růst, aniž by rodina ztratila kontrolu nad podnikem). Dále musí reagovat na nové potřeby či

generační obměnu (např. profesionalizací vlastních členů rodiny). Důležité je také strategické plánování, při němž je třeba oddělit emocionální hlediska rodiny od racionálních potřeb.

Stát: Mnoho firem má stále pocit, že stát dostatečně nepodporuje rodinné podnikání. Také daňovou politiku lze považovat za problémovou (např. dědická daň) či diskriminaci rodinných firem v porovnání s ostatními podniky jiného typu.

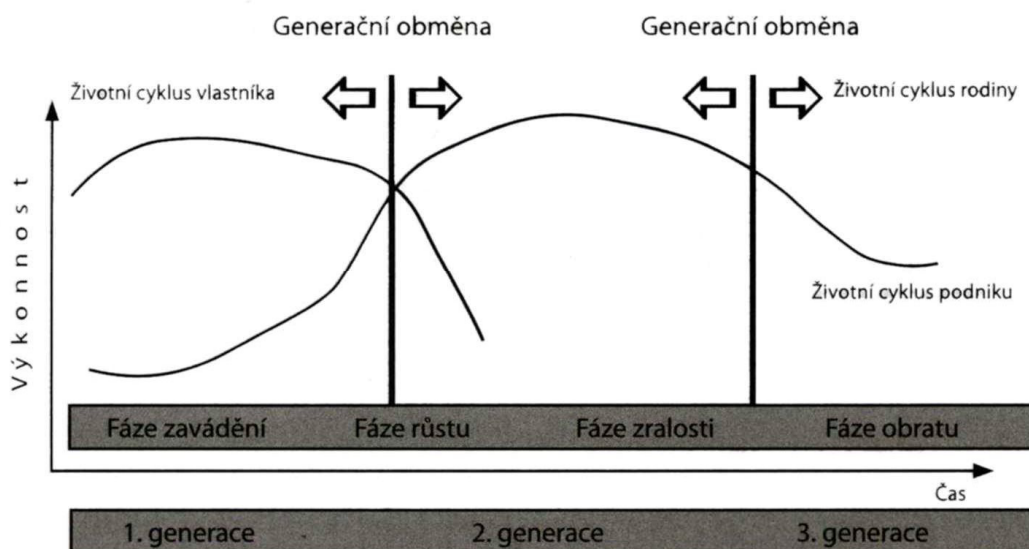
Rodina: Tlak na získání hotovostních prostředků z podniku či obsazování pozic v managementu (profesionalizace). Situace v rodině se rovněž velmi odráží v podnikání. Podstatný je dále např. styl vedení (předání vize ostatním) nebo podniková kultura (sdělování osobních hodnot a záměru, zaangažovat ostatní v podniku). Největší problém je ovšem spojen s následnictvím.

Problémy vznikající uvnitř podniku se dělí na emocionální tlaky a podnikové tlaky a vnější slabé stránky se týkají třech hlavních oblastí – veřejné mínění, postoj investorů a daňová politika státu. Pro přehlednost je zde uvedeno několik konkrétních příkladů představujících nevýhody rodinného podniku [2]:

- **Konflikt rolí v rodině a firmě** – vliv na rodinné vztahy,
- **Zvládnutí růstu a rozvoje podniku a následných změn,**
- **Nedostatek kvalifikované pracovní síly a přístup zaměstnancům,**
- **Neprofesionální řízení firmy,**
- **Nepotismus** – upřednostňování členů rodiny před ostatními (neřeší výkon),
- **Byrokracie, diskriminace, malá podpora, rychle se měnící legislativa,**
- **Předání firmy další generaci,**
- **Nedostatek podnikatelských a manažerských znalostí a dovedností,**
- **Absence strategického a finančního řízení podniku.**

E.4 Životní cyklus rodinných podniků

Životním cyklem rodinných podniků, a s tím spojeným problémem generační obměny, se zabývá řada studií v zahraničí a existuje pro něho mnoho koncepcí. Pro potřeby této diplomové práce bude uveden koncept podle Rosenbauera (obr. E-1) vycházející z podnikatelského objevu nově využitelného potenciálu, který dále rozvíjí. Podnikatel je zde hnací silou vývoje a při realizaci svého obchodního nápadu začíná fáze růstu. Později ve fázi raného růstu odchází podniku zakladatelská generace podniku, ke konci fáze růstu tedy dochází ke generační obměně. Následně se rychle schyluje životní cyklus vlastníka ke konci, jak je vidět na obrázku E-1. [2]



Obr. E-1: Životní cyklus rodinného podniku podle Rosenbauera

Zdroj: Rodinné podnikání, Vojtěch Koráb

Model vychází z předpokladu, že ve fázi zralosti podniku je již podnik spravován druhou generací a ta se vypořádá s problémem omezených možností růstu podniku, které jsou určeny jeho stávajícími aktivitami, podílem na trhu, počtem zákazníků apod. Portfolio výrobků se obvykle rozšiřuje a náklady tak nadproporcionálně rostou. Původní idea či výrobek zastarávají, ale stále tvoří hlavní část obrátu. Ztrácí však svoji pozici a stává se komoditou. Tím se rovněž ztrácí hlavní konkurenční výhoda rodinného podniku. Na řadu přichází důležitá rozhodnutí s potřebou podnik revitalizovat na řídicí úrovni objevit nové potenciály. V opačném případě následuje úpadek podniku hlavně díky nechuti zavádět nové postupy a řešení a lpění na starých postupech. V tomto modelu se vyskytují fáze [2]:

Fáze zavádění: zpočátku je nápad nebo nutnost se osamostatnit; navazuje fáze plánování s koncepcí podnikání a vlastní zařizování podniku.

Fáze růstu: podnik začíná produkovat své výrobky či služby; trh roste rychleji než podnik do doby, než přiláká ostatní potenciální konkurenty, poté problémy vlivem neznámosti podniku nahradí problémy s ostrou konkurencí; důležitá je především tržní strategie; nutnost neustálého přizpůsobování organizační struktury a struktury řízení vlivem měnící se velikosti podniku pro zachování konkurenční výhody podniku – osobnímu přístupu k zákazníkovi; budování vnitřního informačního systému; otázka financování.

Fáze zralosti: potřeba jasné strategie a uspořádání podniku; nedostatky zakryté ve fázi růstu vystupují do popředí; reakcí je často rozšíření palety produktů pomocí inovací; vyrábí se více a neekonomicky – zatížení podniku (rentability, výrobní kapacity, managementu) – klesá zisk a obrát stagnuje; podnik volí jednu ze strategií:

- **Vůdcovství v nákladech** – jasně stanovený cíl; cenová válka s konkurenty.
- **Diferenciace** – obvykle již ve fázi růstu, ojediněle ve fázi zralosti.
- **Koncentrace na klíčové oblasti** – regionální výhody, „bílé místa“ na trhu, části výrobního programu; v konkurenci s velkými podniky zůstávají zajímavé tržní segmenty neobsazeny (malý potenciál), musí mít specifické know-how.
- Pokud se podniku v této fázi podaří vyvinout nosnou strategii, podaří se mu přežít.

Fáze obratu

E.5 Růst podniku

Růst firmy je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu a dynamickým procesem. Zahrnuje jak rozvoj uvnitř firmy, tak i změnu interakce a komunikace firmy s okolím. Projevuje se v rozvojovém potenciálu firmy, při jehož analýze se pozornost zaměřuje na tyto rozhodující faktory: finanční růst, strategický růst, strukturální růst a organizační růst. [5]

Pokud se firmě daří zvládat růst, tak prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. K stagnaci či zániku podniku může dojít z následujících důvodů [5]:

- Ukončení své činnosti v kterémkoliv stadiu vlivem špatných manažerských rozhodnutí či vlivem vnějších okolností (např. změna preferencí zákazníků).
- Záměrné zastavení svého růstu (např. vlastník má možnosti rozvoje, ale uspokojuje ho řízení malé firmy, nechce se vzdát svých pravomocí a zásadního vlivu).
- Vrácení se do předchozího stadia (např. nezvládne přechod do dalšího stadia, změní ambice).
- Prodej firmy v kterémkoliv stadiu vývoje (např. změna preferencí vlastníka, nástupnictví).

V současnosti lze v odborné literatuře nalézt více než třicet modelů růstu firmy a životního cyklu firmy, které popisují určitou posloupnost stadií, kterými firma může projít. Jedním z nejčastěji citovaných modelů v literatuře, které se zabývají růstem firmy, je model dle Greinera. Greinerův model růstu popisuje pět stadií růstu firmy – stadium tvořivosti; řízení; delegování; koordinace a spolupráce. Každé začíná obdobím vývoje (evolution) a končí revolučním obdobím (revolution). Růst firmy dle Greinera ovlivňuje pět klíčových dimenzí: věk firmy; velikost firmy; stadium evoluce; stadium revoluce a tempo růstu odvětví. [6]

E.6 Proces generační obměny podniku

Jednou z klíčových strategických záležitostí je pro majitele rodinných firem otázka nástupnictví. V dnešní době nabývá na významu a měl by se jím zabývat každý rodinný podnik. Dle dostupné literatury (Lukeš a Nový, 2005) lze nástupnictví chápat jako předání rodinného podniku z jedné generace na druhou v rámci rodiny či jako bezplatné přenechání firmy svému nástupci, případně jako neziskový prodej společnosti. [2; 7]

Moment předání podniku je vždy kritický a vyžaduje dlouhodobou kvalitní přípravu. Ze světových průzkumů mezi rodinnými firmami vyplývá, že mezigenerační předání úspěšně zvládne jen třetina z nich. V ČR dle AMSP každá třetí rodinná firma v Česku nepřežije více než jednu generaci. Přitom dvě třetiny z nich chtějí tradici předávat, bohužel však polovina z firem ještě nezačala nástupnictví řešit. Problém spočívá především v nedostatku času, ale také v podceňování celého procesu předávání. Podniky jsou zahlceny operativou chodu firmy a poté nástupnictví řeší více intuitivně a pod časovým tlakem. Podle průzkumu PwC

ČR mezi vlastníky uskutečněného v roce 2011 chybí téměř dvěma třetinám českých soukromých firem plán pro předání podniku. [4; 8]

S nástupnictvím je spojené také řízení krizových situací. Podnik by měl mít např. připravený vypracovaný krizový postup při náhlých komplikacích či neštěstích. Efektivními a jednoduchými nástroji je závěť, dědická smlouva, správce dědictví, které zajistí, že firma nebude zablokována a bude moci pokračovat v chodu. Nutné je pokrýt i období, kdy zakladatel z důvodu vážné nemoci nebo úrazu není schopen právně jednat (např. je v kómatu po autonehodě). V opačném případě nebo s nedostatečným předstihem mohou nečekané události vést k riziku ohrožující kontinuitu podniku. [8]

E.6.1 Význam nástupnictví

I přes skutečnost, že v současné době ještě stále velké množství firem nezačalo připravovat plán pro budoucí předání podniku, existuje několik důvodů, proč by svůj postoj měly přehodnotit a které je pro opak motivují [2; 10]:

Zákony o vybraných daních – přípravou na předání podniku v dostatečném předstihu může firma předejít placení vysokých dědických poplatků.

Proces stárnutí a zdravotní potíže – vyšší věk a ztráta potřebných schopností (odchod majitele do ústraní) či úmrtí si vyžadují existenci dočasného zástupce a také následně nástupce pro roli ve vedení společnosti.

Přání zakladatele/vlastníka – chce se dožít chvíle, kdy potomci pokračují v jeho podnikání. Vybudování své firmy se věnovali s maximálním nasazením a věnovali jí většinu života.

E.6.2 Problémy nástupnictví

Při procesu generační obměny se podnik potýká s řadou problémů, které souvisí nejen s hledáním a určením následníka či převodem vlastnictví, ale také zde existuje mnoho překážek, díky kterým bývá celé plánování generační výměny odsouváno či dokonce vůbec nezačne. Těmito je např. skutečnost, že mnozí majitelé firem si neuvědomují, že i oni jsou

smrtníky. Nedokáží se často smířit s faktem, že jednou přestanou být nejvhodnější osobou pro řízení podniku a obtížně se vzdávají svého místa. Dalším úskalím je přístup MSP, které se soustředí spíše na krátkodobé cíle a jsou vytíženy samotným provozem podnikání. Dlouhodobější plánování či s ním spojená byrokracie je považována jako omezující a za ztrátu času. Zakladatele podniku vnímají svůj odchod z podniku jako ztrátu velké části osobní identity. Bojí se i nejistoty, zda potomci budou udržovat jejich odkaz a zvládnou dobře řídit podnik. Z pohledu zaměstnanců firmy může být problémem jejich nedůvěra v nové vedení firmy.

Při převodu vlastnictví nastává komplikace v podobě proměnlivého komplexu právních norem regulujících převod vlastnictví. Vhodné je se v tomto případě obrátit na zkušeného profesionála, který může poskytnout cenné informace. Velkou hrozbu představuje především daňové zatížení majetku dědiců, pokud nepřijmou náležitá opatření. Můžou se setkat s tak vysokými daňovými poplatky. Mezi obvyklé problémy při generační obměně se dále řadí (kromě již uvedených) konflikty uvnitř rodiny, chybějící důvěra, také rivalita mezi sourozenci, kteří podnik zdědili, ožití starých sporů mezi generacemi. Obecně řečeno jde o rodinné konflikty s ním spojené. [2]

E.6.3 Způsob předání rodinného podniku

Způsob předání rodinného závodu, tzn. postoupení pravomocí nejen v řízení, ale také ve správě podniku a předání vlastnictví. Majitel musí zvolit vhodný způsob a při jeho hledání se mu nabízí několik možností: ukončit činnost podniku; prodat podnik; na své místo obsadit profesionálního manažera a být pouze vlastníkem (správní rada poté zůstává vyhrazena dědicům); určit prozatímního správce (např. potomci jsou malí/nezkušení); předat podnik svému potomkovi.

Jednou z možností, hojně využívanou v západních zemích, je tedy tzv. Management Buy-out (MBO) neboli manažerský odkup firmy. Celý závod či jeho část se prodá jedné nebo více osobám z řad managementu. Majitel se dále podílí nebo nepodílí na chodu podniku. Výhodou je, že závod nepřechází na úplně nového vlastníka v případě, že nemá vhodného nástupce v rodině či možný nástupce nejeví o nástupnictví zájem. Nástupce z řad managementu navíc velmi dobře zná chod podniku, má zkušenosti v řízení a zaměstnanci ho

již znají. Poslední alternativou je prodej rodinného závodu. Upřednostňuje-li zakladatel udržení podniku v rámci rodiny, navrhuje Koráb a kol. (Koráb et al., 2008) použití modelu španělských autorů Roldána, Sáncheze a Peciny, který je popsán v následující podkapitole. [10]

E.6.4 Plán mezigeneračního předání podniku

Vzhledem k časové náročnosti celého plánování předání podniku a obtížím, se kterými se celý proces potýká, je třeba začít s dostatečným předstihem. Nejlepší je s ním začít už v dětství daného nástupce (např. volba studia), snažit se u něho vzbudit zájem o následnictví a pěstovat touhu ujmout se správy rodinného podniku. Tzn. zasvětit je do organizace, činností a vlastností podniku (jaké jsou základní principy správy, hlavní idea firmy či kam vlastně směřuje). [9] Samotné plánování by dále mělo být zahájeno ve chvíli, kdy má podnik dobré základy a perspektivy směrem do budoucna, je stabilní a je výhodné ho udržet pro rodinu. Každý rodinný podnik by si měl vypracovat svůj specifický plán výměny generací. V něm definovat cíle, prostředky a lhůty. Tvoří základ pro projednávání záležitostí týkajících se řízení a stylu vedení (právní, finanční, daňové a psychologické) tvořící součást procesu přechodu z jedné generace na druhou. [2] Proces plánování následnictví zahrnuje plno různých aspektů, které jsou vyobrazeny v jednom z možných modelů zobrazeném v příloze F.

V první řadě by si zakladatel měl položit otázku, zda firmu **prodat či udržet** její existenci v rámci rodiny. Podnikatel zavedl určitý soubor hodnot, postojů atd., podnik je jakýmsi odrazem jeho osobnosti a způsobu pojetí podnikání. Lze tedy předpokládat snahu o udržení podniku v rodině. Vždy však záleží především na konkrétních okolnostech. Dalším vhodným krokem je **analyzování rodiny, podnikatele a podniku**. Je potřeba provést analýzu jednotlivých prvků zvlášť, jelikož musí být jasně vymezené hranice mezi řízením podniku spolu s jeho aktivitami a rodinnými zájmy. V případě analýzy podniku se pozornost zaměřuje na jednak **aktuální situaci** (ujasnění silných a slabých stránek, finanční situace, etapy růstu, strategického postavení). Důležité je také se zamyslet nad **budoucí situací**. Analýza by měla být objektivní a nejlépe prováděna za přítomnosti odborníků na různé oblasti činnosti podniku. U analýzy rodiny se pozornost zaměřuje na hodnocení členů rodiny

(jejich postoje, schopnosti, celková průprava, věk). Opět by měla být objektivní a vymezit jak **potřeby rodiny** jako celku, tak i každého jejího člena zvlášť. Dále umožňuje určit **reálný profil** možného **kandidáta** na převzetí podniku. U nich se provede objektivní kritická analýza vlastností, nedostatků, pozitivních a negativních předpokladů. Vlastnictví vždy automaticky neznamená i předpoklady pro správu podniku. [2] Vhodné je především vedle sebe nechat někoho manažersky vyrůst, ať už z rodiny, či ze spolupracovníků. [9] V případě analýzy podnikatele hraje roli překrývání dvou jednotek, tzn. podniku a rodiny. Zakladatel musí stanovit definici **ideálního profilu následníka**, jež ho má vystřídat. Ten by měl mít určité kompetence. [5] Promítají se zde dvě složky, kulturní a profesionální. V prvním případě se jedná o záležitosti subjektivní povahy, naopak u profesních je nezbytné, aby se zapojili i další aktéři. Podnikatel by měl mít neustále na paměti **budoucí strategické potřeby**, které odhalil výsledek analýzy podniku. [2]

Po provedení analýz dochází ke konfrontaci mezi reálným a ideálním profilem kandidáta, která se odehrává v etapě **předběžného výběru**. V té dochází k ujasnění osobnosti kandidáta. Výběr je podmíněn potřebami a záměry podnikatele a rovněž se zohledňují potřeby rodiny. Následně mohou nastat dvě možnosti, kdy firma má, či nemá vhodného kandidáta. Pokud je k dispozici následník, který splňuje dané předpoklady, následuje další krok – zahájení ucelené odborně-vzdělávací přípravy. Proces se nazývá **profesionalizace kandidátů**. Vybraný kandidát potřebuje řádnou průpravu, jelikož řízení se časem stává stále komplexnější a složitější. Rovněž okolí podniku bude stále dynamičtější a poroste konkurence. S přípravou je třeba začít včas, např. formou vzdělání, praxí mimo prostředí rodinného podniku, učňovský proces v rámci rodinného podniku. Není-li kandidát k dispozici, může podnik volit z několika variant uvedených v předešlých kapitolách (např. prodej podniku).

Posledním bodem je **výběr kandidáta**, kdy zvážíme splnění všech požadavků stanovených v rámci procesu profesionalizace. Nedoporučuje se předání vedení podniku za každou cenu některému z kandidátů. Je potřeba zvážit všechny možnosti, výhody a nevýhody v dané situaci. Poté, co byl zvolen vhodný kandidát, následuje **předávací proces**, kdy dochází k postupnému předávání pravomoci. Měl by probíhat ještě za přítomnosti stávajícího majitele, než odejde do důchodu (ještě zastává důležité role v podniku). Souběžně s odchodem podnikatele se upevňuje postavení ve firmě jeho novému nástupci. [2; 5]

Zdroje k příloze:

- [1] HNÁTEK, Milan, Milena HNÁTKOVÁ. *Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů*. Slezská univerzita v Opavě [online] 2014 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/docs-3-2014/Hnatek_Hnatkova.pdf.
- [2] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ, Marek MICHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [3] THARAWAT, 2014. *Studying the Economic Impact of Family Business: A Compilation of Facts*. Tharawat magazine. Issue 22, 2014. [online] 2014 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.tharawat-magazine.com/family-business-articles/1975-studying-the-economic-impact-of-family-businesses-a-compilation-of-facts-2.html>.
- [4] AMSP ČR, 2013. *Rodinné firmy: Výzkum pro AMSP ČR*. Ipsos Marketing [online]. 2015 [cit. 2015-10-05] Dostupné také z: http://www.amspace.cz/uploads/Prizkumy/vysledky_22.pdf.
- [5] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, ISBN 978-80-7179-926-9.
- [6] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4520-6.
- [7] LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-125-9.
- [8] PWC ČR. 2012. *Celosvětový průzkum rodinných firem 2012*, Pwc.cz [online]. 2012 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.novosolution.cz/files/celosvetovy-pruzkum-rodinnych-firem.pdf>.
- [9] BUSINESSINFO. 2015. *Stabilita ekonomického prostředí roste s počtem rodinných firem*, BusinessInfo.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stabilita-ekonomickeho-prostredi-roste-s-poctem-rodinnych-firem-68786.html>.

[10] RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ, Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

Příloha G. Přehled socioekonomických ukazatelů obce Růžová

Tab. G-1: Přehled socioekonomických ukazatelů obce Růžová (subregion Děčín)

1. Faktor nezaměstnanosti

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Dlouhodobá nezaměstnanost [%]	8,79	↓	5,2	↓	3,09
Tlak na pracovní místa	17,58	↑	21,39	↓	13,4
Registrovaná nezaměstnanost [%]	18,13	↑	21,97	↓	13,4
Účast voličů při volbách do PS PČR [%]	55,82	↑	61,16	↓	61,16

2. Faktor atraktivity místa bydlení

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Intenzita přírůstku obyvatelstva za 5 let	0,07	↑	0,13	↑	0,17
Průměrný věk obyvatel	40,14	↑	40,87	↓	40,71
Počet dokončených bytů za 5 let [/1000 obyv.]	-		54,26	↑	60,76
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	25,75	↑	85,47	↓	10,66

3. Faktor osídlení

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Obecná hustota zalidnění [/km ²]	20,71	↑	22,88	↓	22,1
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km ²]	3094,63	↑	3418,53	↓	3291,67

4. Faktor věkové struktury obyvatelstva

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu	-		-		-
Průměrný věk obyvatel	40,14	↑	40,87	↓	40,71
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	25,75	↑	85,47	↓	10,66
Index stáří	0,98	↑	1,06	↓	0,87
Index ekonomického zatížení obyvatelstva	0,32	↑	0,33	↑	0,35

5. Faktor občanské vybavenosti

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Podíl lůžek v hotelech a penzionech na celkové kapacitě HUZ	0,56	↑	1		-
Počet obyvatel na ordinaci praktického lékaře	-		-		-
Počet obyvatel na ambulantní zdravotnické zařízení	-		-		-
Počet lékáren na 1000 obyvatel	0	■	0	■	0
Obyvatel ve věku 3 – 5 let na 1 mateřskou školu	-		-		-
Obyvatel ve věku 6 – 14 let na 1 základní školu	-		-		-
Obyvatel ve věku 15 – 19 let na 1 střední školu	-		-		-
Průměrná obytná plocha dokončeného bytu [m ²]	25,75	↑	85,47	↓	10,66
Specifická hustota zalidnění (zast. plocha) [/km ²]	3094,63	↑	3418,53	↓	3291,67

6. Faktor struktury ekonomiky

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Podíl aktivních subjektů ve službách	0,62	↓	0,57	↑	0,58
Podíl subjektů v zemědělství a lesnictví	0,1	↓	0,07	↑	0,11

7. Faktor ekonomické aktivity

Ukazatel	2006	Δ	2009	Δ	2011
Podíl soukromých podnikatelů na populaci ve věku 15-64 let	0,32	■	0,32	↓	0,31
Kapacita hromadných ubytovacích zařízení [/1000 obyv.]	97,3	↓	48,31		-
Podíl ekonomických subjektů na produktivní populaci	0,36	■	0,36	↓	0,35

Zdroj: TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR, *Vymezení subregionů pro rozlišení a řešení sociálních a ekonomických disparit*. Dostupné z:

http://vyzkum.ef.tul.cz/td/index.php?content=mestaobce&akce=obec&datalist=1&id_obce=566900

Příloha H. Fotografie kamenného obchodu



Obr. H-1: Fotografie kamenného obchodu
Zdroj: vlastní