

Czech Hospitality and Tourism Papers

Editor: The Institute of Hospitality Management in Prague, Svídnická 506, 181 00
Prague 8

Editorial Board Chair: Martin Petříček

Technical Editor: Radka Balakovská

ISSN 2571-0389 (Online)

Registration number with the Czech Ministry of Culture: E 15814

Date of issue: May 2020

Submissions are approved by the Editorial Board. Authors are responsible for ensuring the accuracy of the content and language of their papers. Dissemination of journal content is allowed only with approval from the editorial board.

Czech Hospitality and Tourism Papers Journal is integrated into the ERIH PLUS and EBSCO databases.

CZECH HOSPITALITY

and

TOURISM PAPERS

Volume XVI.

Issue 33/2020

Czech Hospitality and Tourism Papers (hereinafter CHTP Journal), publishes mainly scientific and survey papers focusing on the development of theoretical and practical aspects of the hotel and spa industry, gastronomy and tourism. Papers are published in English language.

The CHTP Journal serves primarily as a platform for the presentation of an author's, or team of author's, original research results in the above-mentioned fields. A "Consultation and discussion" section contains survey papers and also specialized survey papers from the pedagogical and expert activities of academics, as well as reports on research project results.

Reviewers of this issue of Czech Hospitality and Tourism Papers:

Ing. Lenka Brizgalová, Ph.D. – University of Defence

Ing. Martin Pop, Ph.D. – Institute of Hospitality Management in Prague 8

Ing. Štěpán Chalupa – Institute of Hospitality Management in Prague 8

Ing. Michal Novák – University of Economics in Prague

doc. Ing. Jaromír Mareš, CSc. – University of Defence

Ing. Michal Motyčka, PhD. – UGLAT

Ing. Karel Nejdli, CSc. – Společnost vědeckých expertů cestovního ruchu



CONTENT

SCIENTIFIC PAPERS

Shirley Consuelo Honajzrová Banús – Bolivian Competitiveness in Tourism and its International Development Cooperation Prospects with the Czech Republic3

Miroslava Kostková, Pavlína Pellešová, Patrik Kajzar – Measuring the Tourist Activity of the Moravian-Silesian Region..... 16

Klára Procházková, Jiří Zelený – Rum and its Position on the Czech Spirit Market 28

CONSULTATION AND DISCUSSION

INFORMATION PAPERS

Karel Marek, Endre Tóth – Family Business a New Phenomenon also for Restaurant Business 38

SCIENTIFIC PAPERS

Shirley Consuelo Honajzrová Banús

BOLIVIAN COMPETITIVENESS IN TOURISM AND ITS INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION PROSPECTS WITH THE CZECH REPUBLIC

***Abstract:** The Bolivian market is relatively unsaturated in all its economic sectors, with a consumer potential of 11.4 million people (2019) and the tourism sector is currently considered one of the strategic economic activities for Bolivia, it occupies a position far behind many of its direct competitors: other countries in the South American region. This is a clear indicator of the wide margin of improvement that exists in this sector. Bolivia's tourism offers mainly rely on its rich natural assets, making it the sector's diamond in the rough.*

***Key words:** Bolivia, Destination, Inbound tourism, Tourism segmentation, Tourism management, Travel & Tourism competitiveness index.*

***JEL Classification:** L83, F02.*

Introduction

"The Economic Importance of Bolivia in South America and its Commercial Perspectives with the Czech Republic," is a complete study which aims to determine, from an in-depth analysis of the current socio-economic situation in Bolivia, the opportunities that arise from its close cooperation in projects common with the European Union as a whole and the Czech Republic, in particular, leading to fulfill the new vision of the "Plurinational State of Bolivia." It is classified as a developing country and needs international cooperation to develop better practices in its different economic sectors. The tourism sector is among the projects identified as having potential for cooperation between these two countries with the strengths and experiences that the Czech Republic has in its tourism sector. (Honajzrová, 2012).

In the past, Czech companies such as the Bata shoe company or the Jawa motorcycle company had a significant presence in South American countries. With Bolivia, "the

economic relationship during the '70s, mid-'80s was much more fluid, and since then it has decreased." The Czech Republic has cooperated in the education sector as well; one of the most significant "international development cooperation" was granting scholarships to Bolivian students for undergraduate and postgraduate studies. Another was providing training for the improvement of practices in the agricultural sector and facilitating technology. In the area of tourism, no information on cooperation has been found, and the flow of tourists between the two countries has been inconsequential for both markets. As a result, Bolivia was not included as a priority country for developmental cooperation for the next period. Therefore, in order to continue development cooperation in the future, only *small local projects* or the provision of government scholarships to university students can be considered. (Businessinfo.cz, 2019)

As stated by the Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) Report (2019), Bolivia is the most improved country in the Americas region, moving up nine places to rank 90th globally, due the improvements in its *travel and tourism (T&T) policy* and *enabling conditions*, which captures specific policies or strategic aspects that impact the T&T industry more directly. Thus, Bolivia has been recognized by the World Travel Awards (WTA), the tourism "OSCAR" as "South America's Leading Cultural Destination in 2017," surpassing Peru and Argentina for the first time. On July 13, 2019, Bolivia won four awards at the level of South America: among them "South America's Leading Natural Tourist Attraction 2019" for **Salar de Uyuni**. The **city of La Paz**, the seat of government, was crowned as "South America's Leading Emerging Tourism Destination 2019". The country also won "South America's Leading Green Destination 2019" for **Madidi Pampa**; and "South America's Leading Youth Travel Destination 2019." Thanks to these prizes, Bolivia has received global exposure, which contributes to tourism growth.

Nevertheless, if we analyze from other perspectives and other research such as "*Countries positioning on personality traits: Analysis of 10 South American national tourism websites*" (Rojas-Méndez, Hine, 2017) indicates that South American countries are not yet using in a substantial way the affective cues of personality traits to create a clear positioning among international tourists. South American countries can be classified in four main clusters of different personality profiles: Ecuador is somehow associated with agreeableness; Brazil and Paraguay with openness to experience and conscientiousness; Peru, Chile, Argentina, and Uruguay as strong in extraversion and emotional stability; and Bolivia, Venezuela, and Colombia do not display any dominant personality characteristics. This again shows that Bolivia is not yet using these affective cues of personality traits to their advantage.

The country has several tourist attractions that provide unique offers for travel intermediaries. However, most companies in the sector offer very similar services amongst them, which results in price competition between bidding companies and prevents the development of tourism beyond the "backpacker."

Material and methods

The main objective of this research is to determine potential areas of international development cooperation between the Czech Republic and Bolivia in the tourism sector. This paper is structured from deductive reasoning, working from the more general to the more specific analysis. First, with the help of the TTCI Report (2019) results, a study of the Bolivian tourism competitiveness will be made and contrasted with the Czech Republic outcome. Then, an analysis of the tourism market in Bolivia and finally, the current inbound market between both countries is compared and contrasted in order to find the mainstream in their tourism sectors. The research is based on related literature, specialized web portals, relevant websites, and correspondence via email with organizations such as CzechTourism and relevant private organizations in Bolivia for up-to-date information on the subject of interest. The methods used in this paper also include analysis and study of documents, both primary and secondary data.

Results

Referring to the (UNWTO, 2019) publication, the Americas have the 3rd most significant number of international tourist arrivals, with a 15% share of the world market. The sub-region of South America holds the 2nd position of importance within this region (only after North America with 142 million), accounting for 2.6% of the world's total market share corresponding to 37.0 million international tourist arrivals in 2018. The countries of South America with the most significant participation in the world market share in the number of tourist arrivals in 2018 were: Argentina (3.2%), Brazil (3.1%), Chile (2.7%), Peru (2.0%), Colombia (1.8%), and Uruguay (1.6%). Based on data from the National Tourism Plan, under the Ministry of Culture and Tourism, in 2018, the growth of Bolivia's tourist flow grew by 4% compared to 2017, when 1.4 million foreign visitors arrived in the country (25% bound for the city of Santa Cruz) and the arrival of 1.8 million is foreseen for 2019. If we calculate based on this information, Bolivia has less than 1% participation, putting it in ninth position in South America, being an unprivileged place in the number of tourist visits in the region.

According to the data from the TTCI report 2019, for the third time, Spain remains the global leader, ranking first of 140 countries, followed by France and Germany. The Czech Republic improved its position to 38 (1 point), and Bolivia moved up nine places to rank 90th globally. The TTCI measures "the set of factors and policies that enable the sustainable development of the travel and tourism sector, which, in turn, contributes to the development and competitiveness of a country."(TTCI, 2017) Also, the OECD defined tourism competitiveness for a destination as "the ability of the place to optimize its attractiveness for residents and non-residents, to deliver quality, innovative, and attractive (e.g., providing good value for money) tourism services to consumers and to gain market

shares on the domestic and global market places, while ensuring that the available resources supporting tourism are used efficiently and in a sustainable way." (OECD, 2013)

South America scored highest (increasing from previous years) in the index related to *openness and price competitiveness*. It scores lowest for the *business environment*, deterring T&T investment, and has poor *safety conditions*. Brazil retains both the region's largest and most competitive T&T industry and environment, thanks to exceptional *natural and cultural resources*. Venezuela experienced the world's most significant deterioration in T&T competitiveness, moving into the last place in South America.

Bolivia had the second-fastest overall growth on *T&T policy and enabling conditions* in the region. Bolivia most improved in the indexes of strong growth in *price competitiveness* (due to lowering ticket taxes and airport charges) and *international openness* (which is due to a reduction in visa requirements). The country's unfavorable *business environment and labor market* stifle foreign and domestic investment in its T&T industry. Despite any gains, the country still ranks low on *safety and security* and *health and hygiene*, making potential travelers concerned about their well-being. (TTCI, 2019)

Based on the information observed in Table 1, it is verified that Bolivia has low participation in international tourist arrivals, and only 2.7% of its GDP corresponds to the T&T industry according to data from the TTCI report. This same trend can be seen in other South American countries that have a relatively small T&T economy, defined by disproportionately low international tourist arrivals, which helps to explain the subregion's dependence on domestic T&T markets. One of the reasons could be South America's underdeveloped air and ground transport infrastructure— which undermines accessibility — with ground infrastructure being the subregion's most considerable disadvantage relative to the global average.

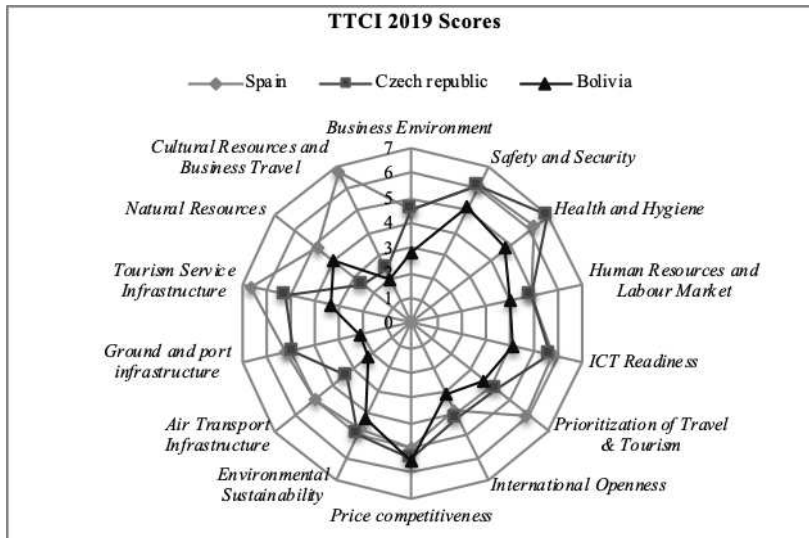
Table: 1 Key indicators comparison in the Travel and Tourism industry

Key Indicators	Spain (overall score 5.4)	CR (overall score 4.3)	Bolivia (overall score 3.5)
International tourist arrivals (Year 2017)	81,868,500	13,665,000	1,134,000
International tourism inbound receipts (Year 2017)	US \$68,114.1 million	US \$6,932.0 million	US \$781.6 million
Average receipts per arrival (Year 2017)	US \$832.0	US \$541.2	US \$689.2
T&T industry GDP (Year 2018)	US \$78,464.0 million (% of total 5.4%)	US \$6,544.4 million (% of total 2.7%)	US \$1,115.1 million (% of total 2.7%)
T&T industry employment (Year 2018)	958,100 jobs (% of total 5.0%)	218,200 jobs (% of total 4.2%)	114,900 jobs (% of total 2.4%)

Source: Own elaboration /TTCI, 2019.

If we look at Graph 1, the Czech Republic stands out in most of the pillars analyzed in the TTCI report. If we compare it with Bolivia, however, it falls behind in the *natural resources* pillar (Bolivia has increased the expansion of protected land, combined with extensive wildlife), the only pillar besides *price competitiveness* that scores above the global average. However, while these improvements make Bolivia a more accessible, less expensive, and more alluring place to visit, their impact is significantly held back by other factors like overall underdeveloped infrastructure, making it difficult to travel to and around the country. Minimal *information and communications technology* (ICT) use for business and consumer services also reduce Bolivia's potential for T&T in an increasingly digital world (scores low on natural and cultural digital demand), situations that can be an opportunity for Czech entrepreneurs to cooperate with Bolivia.

Graph 1: Travel & Tourism Competitiveness Index 2019



Note: Score 1-7 (best)

Source: Own elaboration /TTCI, 2019.

Bolivia's tourism and comparison with the Czech Republic

Bolivia is the world's 27th-largest country, with an area of 1,098,581 square kilometers (Worldatlas, 2019), divided into nine departments, which is why it has all the ecosystems, climates and microclimates - eternal snows, polar cold, temperate regions and warm embraces - rivers, lakes, rapids, hot springs; natural forests and enormous biodiversity. Bolivia has an incredibly tangible and intangible heritage - historical, cultural, and archeological - its gastronomy, adventure options, rest, fun, etc., form a compendium of the landscapes, the climate, and flora and fauna of South America. (IBCE, 2019)

Article 337 of Bolivia's Political Constitution establishes that "*tourism is a strategic economic activity that must be carried out sustainably so that it will take into account the richness of cultures and respect for the environment.*" Within the public sector, the largest representative is the "Vice Ministry of Tourism," and in the private sector, there are business groups that operate within this activity. Another interesting fact is that the government created a state travel agency called *Boliviana de Turismo* "BOLTUR," which seeks to develop, strengthen and promote the tourism culture of the internal market, through different packages that satisfy the customer, emphasizing **community-based and social tourism**, promoting innovative and non-traditional tourist places throughout the country.

The development of the Bolivian inbound tourism is increasing, with rapid growth that exceeds 80% from 2008 to 2018. Likewise, the evolution of Bolivia's total inbound tourism revenues has grown in the last decade, around 125%, from 347 million dollars in 2008 to 781 million dollars in 2017. (INE Bolivia, 2019)

The tourist offers in the country do not have a fully developed structure or any specialization towards luxury or great comforts. There is a full offer adapted to the demands of *adventure tourism* that seeks direct contact with nature at a low cost. Along these lines, *community and sustainable tourism*, which offers self-managed tourism services by communities, is becoming very important. The rest of the tourism modalities are classified in the following categories: *cultural, natural, rural, adventure, health, gastronomic, and spiritual*. Additionally, the international tourists who visit a cultural event, such as the Oruro Carnival in Bolivia, which is cataloged as an Intangible Cultural Heritage of Humanity by UNESCO, identified four types of tourists: *alternative, cultural, emotional and patrimonial*, a segmentation made, based on the combination of two theoretical models McKercher (2002), who theorized about the cultural motivations to go to a destination, and that of Poria et al. (2003), based on the emotional perception of the visitor in relation to the heritage they visit; (Pérez-Gálvez et al., 2019).

Hotel offers have been increasing, with 1,453 establishments and 50,421 beds by 2017 (INE, 2019), which represents a growth of almost 41% compared to 2008. Many of the leading international hotel chains are not yet wholly installed in this Andean country, except for some that have recently been established in Santa Cruz where the city focuses on MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibition) tourism with hotels such as Marriott, Hilton, Accor, Radisson, and Sheraton. At a national level, the Camino Real chain stands out, aimed at medium-high standing tourism. Outside the main cities, the predominant offers are hostels with necessary facilities. (Quesada, 2018) The Bolivian government gives companies in the tourism sector investment credits and tax advantages. Because of this investment, hotels continue to grow since most Bolivians prefer this type of lodging. Nonetheless, the number of short-term rentals available online like Airbnb experienced a nationwide boom in 2017 and 2018, in the younger segment of the population, as internet pervasiveness increases in the country.

The transportation infrastructure is poorly developed and, although it involves an increase in a trip's budget, many times, the safest and fastest way to move from one place to another within the country is by plane. Along these lines, the flight connections and rates to reach Bolivia are also not budget-friendly in comparison to Mexico, Brazil, and Colombia.

Almost 96% of foreign tourists organize their trips independently. (Quesada, 2018) The main reason that leads them to visit Bolivia is leisure or vacation. On the other hand, they spend most of their money in the country on food and drink. (IBCE, 2019) Although there

is not much seasonality in this market, there is a more significant influx of travelers in the second half of the year — the average trip of foreign tourists lasts 19 days. (Quesada, 2018)



The contracting of tourist services directly from Bolivia is cheaper than from Europe, the United States, or the surrounding economies. Bargaining is also a fairly frequent practice that allows some savings for tourists. Several EU operators organize tourist circuits to travel through Bolivia (trip to Bolivia is combined with other countries in South America) and two groups could be clearly identified for Bolivia: the younger market segment (20 - 40 years old); and the main market segment (40 - 70 years old) with the largest group being between the ages of 45 and 60. (CBI, 2015)

As for the mechanisms used by travelers in acquiring tourist services, it is worth mentioning the rapid growth experienced in the internet reservation channel in the region. Although the use of the internet in this Andean country is above the world average, the physical means is still the primary method for booking trips. In order to develop tourism and secure investments, Bolivia launched a new country brand, "Corazón del Sur" ("Heart of the South"), in 2018.

In February 2017, the Law for the Contribución Especial para el Fomento, Promoción y Facilitación del Turismo (Special Contribution for the Encouragement, Promotion, and Facilitation of Tourism), dubbed "Cetur" (an entry tax), entered into force in Bolivia. This regulation applies the imposition of 100 Bolivians (approximately 15 dollars) to tourists entering the country by air. The regulations also provided for the assessment of 30 Bolivians (4 dollars) to visitors arriving by land, since 2019. With this measure, the Bolivian institutions want to raise funds to launch the promotion and positioning of the destination (Bolivia corazón del sur) in international tourism markets, as well as promote the development of tourism activity in Bolivia and encourage new tourism alternatives to consolidate a comprehensive offer with standards of international quality. The private sector has criticized this measure because they consider it very risky in a country with such a squalid (weak) number of international tourist arrivals and tourist spending. Otherwise, the government uses the exemption of VAT in *tourist accommodations* and *tourist service sales* as a strategy to encourage and promote exports since inbound tourism is considered a form of export.

In Table 2, a comparison of the inbound market between the Czech Republic (CR) and Bolivia is presented. Among the most important findings: Bolivia has a high concentration from its neighboring countries of Argentina and Peru. The Czech and Bolivian mainstream for their tourism sector have a different approach because of their different richness.

Table 2: Inbound market comparison between the CR and Bolivia

Criteria	Czech Republic	Bolivia
Brand positioning:		
Mainstream	<p>According to the long-term marketing plan presented by CzechTourism, the following tourist products will be advertised:</p> <p>Year 2019, Main Product: Regional Cities and Prague. Complementary products: Biking; Medical spa, and wellness. Urban life, nightlife and architecture • Preserved centers, and UNESCO monuments • City atmosphere, local gastronomy and quality cultural or sporting events.</p> <p>Year 2020, Main Product: Castles • Complementary Products: Skiing; Luxury.</p> <p>Year 2021, Main product: Traditions, intangible heritage, and regional products.</p>	<p>According to the national tourism plan (PLANTUR): Community-Based Tourism (CBT) Bolivia's diverse ethnic culture could be better capitalized in order to diversify the tourism experience and to make sure tourism benefits reach more extensive sections of the community.</p> <p>There are regions such as the city of Santa Cruz de la Sierra that are interested in attracting business tourists. (MICE sector)</p>
Inbound tourists by country (CZ-Year 2018) (BO-Year 2018)	<p>Germany (27,70%), Poland (9,58%), Russia (7,42%), Slovakia (7,35%), Austria (7,13%).</p>	<p>Argentina (28%), Peru (17%), Brazil (8%), Chile (7%), United States (5,15%), Spain (3,62%), France (3,12%), Germany (2,77%). Czech Republic (0,15%) = 1737 Tourists</p>

Travel organization (Inbound tourism) (CZ-Year 2018) (BO- exact data not available)	Individual (74%), Travel Agency (17%), Business travel (6%), other (3%).	Independent and single travelers dominate: the vast majority are between 20 and 39 years old, and a good portion choose this tourist destination because of its low costs. Tours operators (around 4%)
Activities during visit (CZ-Year 2018)	Cultural sites (60%) Gastronomy (32%) Social life and entertainment (30%)	The Salar de Uyuni, nature, and culture. Activity preferences: hiking/trekking, being active and close to nature and culture, visiting local markets, and meeting with local people to learn about culture and traditions.
Goals	Quantitative: Increasing tourism revenues, increasing the number of arrivals and visits to regions, increasing daily expenses, maintaining the length of stay, increasing the number of repeated visits, increasing the number of overnight stays. Qualitative: Building a single destination brand, strengthening competitiveness, and sustainability.	The Vice Ministry of Tourism expects that by 2025 the number of foreign visitors will reach three million through the implementation of the community-based tourism development model that will give Bolivia international and national recognition in the context for having a sustainable, comprehensive, innovative, and authentic tourist offer.

Source: Own elaboration, 2019 /CzechTourism [5] - INE [8] - Viceministerio de Turismo [13]

Discussion

Information found on the Businessinfo.cz portal provided by CzechTrade, which is the government trade promotion agency of the Czech Republic, indicates that *service exchanges* have not been recorded in recent years between Bolivia and CR, Bolivia is not even a significant tourist destination (instead visited as part of individual tourism). As of 1 October 2003, Bolivia abolished the visa requirement for tourist trips of Czech citizens. In the framework of negotiations on the Czech Republic's accession to the EU, the Czech Republic terminated in the pre-accession period those international treaties that are not in line with the *acquis* (European Union laws). These included the 1973 Agreement on Scientific and Technological Cooperation with Bolivia.

On the opposite side, when CzechTourism was consulted on statistics of Bolivian tourists visiting the Czech Republic, they indicated that from the Americas, the Czech Statistical Office only monitors the data of the US, Canada, Brazil, and Mexico. The rest of the countries are classified as "other American countries." Also, the survey data collected by CzechTourism did not include Bolivian respondents in a statistically significant sample.

What can be done to change this situation? The lack of official representations (embassies) in both countries diminishes the opportunity to develop potential projects/assistance.

Bolivia is a member of the Andean Community of Nations economic block along with Ecuador, Peru, and Colombia. According to the research paper "*Tourism demand appraisal in the Andean Community of Nations*" (Ayaviri et al., 2017), intra-regional tourism could be considered an alternative to develop markets and generate economic income. Conditioning itself in the international context could be a policy that would generate an attractive market as an economic block. These countries could potentially use their unique characteristics and existing resources to attract tourists. This research should motivate the Andean Community of Nations to ask themselves how intra-regional tourism could be promoted and what modes should be implemented to achieve and grow the demand. In addition to these, incentive policies for tourism should be established for both the public and private sectors.

Conclusion

To become truly competitive, Bolivia will need to leverage its natural assets while making significant gains along all TTCI pillars, especially the *business environment*, and those in the *infrastructure* subindex. (TTCI, 2019)

The research is focused on the potential opportunities for cooperation between Bolivia and the Czech Republic in the tourism sector based on the strengths and weaknesses of both countries. According to information obtained in the diagnosis of the tourism market, TTCI report 2019, and data of the business sector of Bolivia, the areas in which they could cooperate were detected. It is recommended that Czech's considerable experience in the field of *tourism service infrastructure*, *ICT*, *environmental sustainability*, *ground infrastructure* be transferred either in the form of cooperation or arousing the interest of its investors. In the area of international scientific cooperation, there may be an exchange of knowledge and experiences between the universities as well as the tourism industry.

Other specific challenges that need improvements are necessary in the following spheres:

1. Improvement in tourism administration, at the public level, compared to other countries. The private sector perceives that a commitment from the government side and other operators must be articulated.

2. Tourism-related statistics are old, partial, or not applicable because they do not measure pertinent data.
3. Low quality of the products (hygienic standards, experiences offered), and lack of social and environmental standards (waste management), accessibility (not located within reach of traditional tourism itineraries, for example).
4. A mismatch between the tourism buyers and local initiatives, regarding the expectations in terms of product, commercial relations, and handling of business (communication, reservation, payment), is also observed. There is a lack of interaction and understanding between the world of business and the (representatives of) local communities.
5. Few employees in the sector are able to communicate with tourists in other languages, and the improvement of webpage quality for tourism is needed.

The differences in the tourist offer of the Czech Republic (history, architecture, monuments, and art) and Bolivia (nature and its diverse ethnic culture), complement each other to enhance the visits of tourists between both countries. It would be interesting for future researchers to analyze strategies for increasing the number of visitors between these two countries.

Literature

- [1] Ayaviri Nina, V.D., Quispe Fernández, G.M., Sánchez Cuesta, P. *Tourism demand appraisal in the Andean Community of Nations*. (2017) *Espacios*, 38 (31), art. no. p. 24 Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85021949335&partnerID=40&md5=6ce87ab107f8d52a357913fd4f4a67b6>
- [2] Businessinfo.cz: *Bolívie: Souhrnná teritoriální informace*. 16. 12. 2019. Available at: <https://www.businessinfo.cz/navody/bolovie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr>
- [3] CBI Tailored Intelligence: *Wine Tourism in Bolivia*. December 2014. Available at: <https://www.cbi.eu>
- [4] CBI Tailored Intelligence: *Community Based Tourism (CBT) in Bolivia*. November 2014. Available at: <https://www.cbi.eu>
- [5] Herget, Jan. *Czech Tourism Marketingový Plán 2019 – 2021*.
- [6] Honajzrová Banús, Shirley Consuelo. *Ekonomický význam Bolívie v Jižní Americe a obchodní perspektivy s Českou republikou* (doktorská disertační práce). Fakulta mezinárodních vztahů. Vysoká škola ekonomická v Praze. Praha 2012.
- [7] IBCE, Boletín CIFRAS "Turismo en Bolivia". Available at: <https://ibce.org.bo/ibcecifras/index.php?id=741>
- [8] INE, Bolivia. Data available at: <https://www.ine.gob.bo/>
- [9] Pérez-Gálvez, J.C., Gomez-Casero, G., Choque Tito, J., Jara Alba, C.A. *Segmentation in intangible heritage of humanity (ICH) events: the Oruro Carnival*. (2019) *International Journal of Event and Festival Management*, 10 (2),

- pp. 81-94. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070373332&doi=10.1108%2fIJEFM-02-2019-0013&partnerID=40&md5=>
DOI: 10.1108/IJEFM-02-2019-0013
- [10] Quesada, Ana, *Estudios de Mercado*, 30 de abril de 2018, La Paz. ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., NIPO: 060-18-042-8.
- [11] Rojas-Méndez, J.I., Hine, M.J., *Countries' positioning on personality traits: Analysis of 10 South American national tourism websites* (2017) *Journal of Vacation Marketing*, 23 (3), pp. 233-247. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85022043417&doi=10.1177%2f1356766716649227&partnerID=40&md5=>
DOI: 10.1177/1356766716649227
- [12] UNWTO, *International tourism Highlights*, 2019 Edition. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
- [13] Viceministerio de Turismo, *Plan Nacional de Turismo "PLANTUR"*, 2015-2020. ISBN 978-999974-47-45-6. April 2015, La Paz, Bolivia.
- [14] World Economic Forum, *TTCI Report 2019*, Geneva. ISBN-13: 978-2-940631-01-8. Available at: <http://www3.weforum.org/>
- [15] WTTC. *Country Data, 2019 Annual research: Key Highlights*. Available at: <https://www.wttc.org/>
- [16] Weber, Martina. *Plan de promoción turística para una región en Bolivia, tesis de grado*. The ZHAW Zurich University of Applied Sciences, September 2016.
- [17] Worldatlas, 2019. *Country Data, 2019*. Available at: <https://www.worldatlas.com/webimage/countrys/samerica/bo.htm>

Contact information

Shirley Consuelo Honajzrová Banús, Ph.D.
Department of Economics
The Institute of Hospitality Management in Prague
Svídnická 506
181 00 Prague 8
Czech Republic
T: (+420)283 101 139
E: honajzrova@vsh.cz

Description of the author

The author is originally from Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. She completed her doctorate program in the Faculty of International Relations at the University of Economics in Prague. Her studies focus on Ibero-American tourism; tourism taxation and economic integration are her research topics of interest.

Miroslava Kostková, Pavlína Pellešová, Patrik Kajzar

MEASURING THE TOURIST ACTIVITY OF THE MORAVIAN-SILESIA REGION

***Abstract:** Destination performance is currently a topic of interest. Destination companies and institutions use a number of methods and tools to do this. One of them is to investigate the intensity of tourist activity through the Defert function $T(f)$. The article deals with the research activity of the Moravian-Silesian Region in the period 2014 - 2018 and its districts using the Defert function. This region is not one of the major tourist destinations in the Czech Republic, but the number of visitors and tourist activity has changed positively in recent years.*

***Key words:** Destination, Defert's Index, Measurement, Tourist attendance, Tourist Attractivity, Tourist Activity Function*

***JEL Classification:** M31, Z32*

Introduction

Tourism is an important area of the economy. By its size and progressive growth, it generates a high volume of production and job opportunities (Pellešová, Kajzar, 2017) is one of the five sectors with the largest share of exports of goods and services, a source of foreign exchange revenue, and in terms of international trade turnover, tourism is ranked third after the oil and chemical trade. Tourism contributes to economic growth and employment. In order to strengthen, improve and ensure competitiveness, it is necessary to identify the possibilities and limits of resources in its development and to support the development of tourism, within which there is a balance between optimizing the current economic, environmental and socio-economic benefits. To maintain its market share, it must take into account aspects such as the quality of products and services, social and environmental responsibility, natural resources and the diversity of cultural heritage and local identities. By measuring performance, the tourism industry can secure its position in a resource-constrained economy.

Materials and Methods

Pásková and Zelenka (2002) define destination management as “a set of techniques, tools and measures used in coordinated planning, organization, communication, decision-making and tourism regulation at a given destination”. Holešinská (2012) states that destination

management cannot be used to regulate tourism in a destination only, but can influence, facilitate and coordinate tourism. Coordination in a destination enables the achievement of goals that individual actors cannot achieve individually, creating synergies in the destination, eliminating duplication and increasing the effectiveness of destination management. She considers it to be "the most mature form of cooperation, characterized by strategic management and strong links between cooperating entities, based on usually long-term relationships and a strong sense of mutual trust" (Holešinská, 2007). Cooperation is a necessary condition of destination management, but its contribution depends mainly on its maturity, quality and output (Nejdl, 2011).

The definition of the destination goals varies considerably between authors. Morgan (2012) argues that destination companies "play the necessary supporting and facilitating role as brand managers, guide, direct and coordinate tourism actors in the destination". According to Ritchie and Crouch (2003), this includes organization, marketing, quality of service / experience, information / research, human resource development, finance and venture capital, visitor management, resource management and crisis management.

Bornhorst, Ritchie and Sheehan (2010) and Petříčková et. al. (2014) and Croes (2010) comments tourism and the quality of life through the tourism studies and suggest that being a competitive destination means being able to increase the tourism sector and, consequently, the quality of life of the population. According to Ritchie and Crouch, the most important and determining destination resources - including physical geography and climate, culture and history, market ties, a mix of activities, special events, entertainment and superstructure - enable activities that create or add value to the visitors' experiences (2003). Gomezelj and Mihalič (2008) speak of "the ability to create added value and gain a competitive advantage through the openness to customers' needs and aspirations, innovation, quality of service, price and so-called non-price factors."

Mazanec, Wöber and Zins (2007), Croes (2010), Díaz and Rodríguez (2007), Caber, Albayrak and Matzler (2012) or Dwyer and Kim (2003) focus their attention on the measurement of destination performance. Croes (2010) states that "measuring the performance of a destination is essential in order to provide timely and high-quality information to create and evaluate goals, improve learning and improve organizational and management performance". The author also draws attention to the disadvantage of small destinations when massively comparing the competitiveness of destinations, since it does not take into account, for example, the nature of the destination, the degree of dependence of the destination on tourism, or the economic development of the destination, which may be a problem for a destination such as a regional MSR destination.

Enright and Newton (2005) highlight that the significance of different measured destination performance factors varies across destinations and therefore it is not possible to compare destinations universally by the same factors. If what is important in one destination differs in materiality in another, implications and policy recommendations need to be drawn. The management and bearers of the destination must identify those characteristics of the destination that are the most important determinants of customer satisfaction and positive behaviour after the visit.

Crouch (2011) argues that the impact of competitiveness factors on destination relative performance is both a function of factor significance and the extent to which the destination differs from others in that factor.

A special approach to destination management is needed to strike the right balance between the needs of tourists, host communities and the environment, to mitigate conflicts and to recognize interdependence. The higher the daily spend of visitors, the higher the effectiveness of the tourist destination in terms of creating value in the tourism sector. Destination sustainability affects the performance of individual businesses. The average length of stay of tourists in a number of nights is one of the most important indicators for businesses in the accommodation sector. Longer stays mean more occupancy, which is a key indicator for the accommodation sector. The longer tourists stay, the greater the return on investment in marketing and sales, as well as the positive impact on the hospitality industry. In addition to direct economic gains from visitor spending, job creation is also important to improve the quality of life for local residents. In 2013, the European Commission developed the European Tourism Indicator System for Sustainable Destination Management as a toolkit to help stakeholders to measure, monitor and benchmark management processes. It is a useful way to monitor destination performance and improve management decisions. As part of this process, the tourism sector can also identify areas where it can improve, create performance benchmarks and increase its sustainability. Economic value indicators help to monitor the contribution of tourism to economic sustainability within a destination. They monitor tourist flows (volume and value) in the destination, from which the basic indicators (number of tourist nights per month, daily spending per tourist - accommodation, food, other services, average length of stay of tourists - number of nights, occupancy of commercial accommodation month and its average per year, direct employment in tourism as a percentage of total employment) and optional indicators such as the relative contribution of tourism to the destination economy (% of GDP), number of overnight visitors in and outside high season, daily spending per day visitor, average room price in the destination, etc.

Vlasáková (2014) evaluated the significance and performance of key competitiveness factors of the Czech Republic destination from the perspective of destination companies using the IPA (analytical method of empirical qualitative approach). Among the key factors according to her include relations with tourism actors (long-term relations, cooperation activity), legislative anchoring of the destination society, creation of environment for cooperation and communication of key actors, relations with local population - publicity, sufficient support from the region and the main actors for the implementation of marketing, training of employees of destination companies, interpreting exploitation the attractiveness of destination offer, hospitality of the population, sufficient financial resources and sufficient qualified human resources for the implementation of tourism policy and coherence with other sectoral policies. Data on the difference between performance and materiality according to her could serve as an indicator of areas where management can use space to improve its performance.

The tourist activity and the visit attendance of the destination are directly related. There are certain conditions of the tourist attractiveness that shape and influence it. The attractiveness of the area according to **Bína (2014)** is related to the recreational potential of the area, which is defined as the sum of ecological, vegetation, cultural and social factors determining the maximum abilities to affect its recreational activities. The localization conditions are expressed by the attractiveness of the local nature and landscape and the local cultural values and sights. Transport and material-technical prerequisites, accommodation, catering, sports, entertainment and other facilities are important for realizing the demands of tourism participants (Jurigová, 2016).

In order to determine the intensity of the tourist activity of the Moravian-Silesian Region, a quantitative indicator was chosen, constructed as a ratio of the number the visitors and residents. The tourist function index can be used to make an overall assessment of the importance of tourism in a given destination and to estimate its impact on the socio-economic microclimate (Zelenka, Pásková, 2012).

Tourist function indicators are shown in relation to the time period and tourism destination/place, by using the comparative method. *Defert's index T(f)* measured the intensity of tourism within a specific destination on the basis of the following formula:

$$T(f) = N \times 100 / P \quad (1)$$

where N is the number of beds, P is the number of local residents.

The higher the value of the function T (f), the area can be considered as an area with higher tourist activity.

The intervals T (f) according to Defert are divided as follows:

T (f) = 0 - 4 - almost no tourist activity,

T (f) = 4 - 10 - low tourist activity,

T (f) = 10 - 40 - areas with a significant but not predominant function of tourism,

T (f) = 40 - 100 - mainly tourist area,

T (f) = 100 - 500 - significant tourism center,

T (f) = above 500 - hyperturistic center.

The tourist function indicators were used also as a measure for the tourist accommodation density by a *Defert Baretje's index DTFI*, improved by French author Rene Baretje and in this form is often termed as Defert-Baretje's index (Dumbrovská, Fialová, 2014). The index is presented with the following formula:

$$DTFI = T(f) = \frac{N \times 100}{P \times S} \quad (2)$$

where DTFI = T(f) represents Defert-Baretje's tourist function index or Baretje-Defert's indicator, N is the number of beds, P is the number of local residents, and S is the surface of the researched area, represented in km².

Measurement of the intensity of tourism development could also be established by using the *Charvat's index Tch* that calculates with the number of overnights and number of local residents (Gomezelj, Mihalič, 2008):

$$Tch = (N \times 100) / P \quad (3)$$

where Tch is Charvats' index, N is the number of overnights and P is the number of residents. The number of overnights according to the authors might be an excellent economic indicator, with the possibility of pointing to the positive and negative impact of tourism on a specific tourist area.

Measurement of the intensity of tourism development could also be established by using Schneider's index. The Schneider's index Ts could be calculated based on the same formula as a Tch, however here N is the number of tourists (differently from Tch), and P is the number of residents (same as Tch). This indicator reflects the intensity of tourist saturation, which refers to the establishment of a balance between the tourist and general spatial planning for the needs of the local community.

For the purpose of this article to measure the intensity of the Moravian-Silesian region's tourist activity was used the method measurement the index of the tourist function according to the Defert.

The Moravian-Silesian Region (MSR) is defined by districts Bruntal, Frydek-Mistek, Karvina, Novy Jicin, Opava and Ostrava-City, the area of 5,428 km² covers 6.9 % of the territory of the Czech Republic and thus ranked 6th among all regions and with 1 215 000 numbers of residents it's the third most populous region in the Czech Republic. Since the 19th century, the region is one of the most important industrial regions of Central Europe. His sectoral economic structure today poses a considerable problem, related to the restructuring of the region, to social problems, especially related to the level of unemployment and depopulation.

Except for cultural and sports activities in towns and villages provide picturesquely and varied nature of northern Moravia and Silesia countless opportunities for recreation, tourism, sightseeing and medical stays, good conditions for hiking and cycling, cross country and downhill skiing.

The traditional cultural centres of the region are cities Ostrava, Opava and Český Těšín. The Moravian-Silesian Region boasts many cultural events, on its territory, is located urban conservation area (historical centre in the cities Příbor, Nový Jičín and Štramberk). The chateau's gems are the seat in the chateaus Hradec nad Moravicí, Radůň, Kravaře or in Fulnek. Between the most important castles include Sovinec in the Rýmařov area, Starý Jičín and Hukvaldy in Pobeskydí. A specific feature of the region is the conditions for industrial tourism (Technical Museum of Cars in Kopřivnice, Wagon Museum in Studénka, Mining Museum in Ostrava-Petřkovice, Dolní Vítkovice area, Mine the Michal etc.), the water sports are possible to do in the river Moravice, Odra, on the reservoirs in Žermanice and Těrlicko and Silesian Harta. Spa in the region is based on utilization

therapeutic effects of iodine-bromine water in Darkov Spa and Klimkovice Spa. Options development of tourism are predetermined and at the same time limited by capacity and the available number of beds and the possibilities of accommodation establishments in the MSR (on the third position in the national average).

According to preliminary data tourism in the MSR in 2019 builds on the positive results of last year, the number of guests of collective accommodation establishments in the region is increasing year on year a similar trend can be observed in the number of overnight stays - the average number overnight stay (2.9 nights) ranks the MSR on the 5th place in the Czech Republic. The most foreign guests come traditionally from Slovakia, Poland and from Germany (their number increases annually), as well as from Austria and Italy.

Attendance intensity of the region, resulting from the intensity of overnight stays in collective accommodation establishments by domestic and especially foreign guests, is almost two thirds below nationwide level (net use of beds in collective accommodations is 34%). Session attendance to the total area of the region shows rather a low level, the area is burdened by tourism with potentially low environmental impacts environment (Yearbook of the Moravian-Silesian Region, 2019).

Discussion and results

The index of the tourist function $T(f)$ of individual districts, based on the number of permanent beds and the number of inhabitants of individual districts, characterizing the tourist load of the area and its tourist attractiveness are given in Tab. 1 (data are used from statistical data of the Czech Statistical Bureau and Statistical Yearbooks of the MSR for the period 2014 - 2019).

Table 1: Index of the tourist function of the districts the the Moravian-Silesian Region

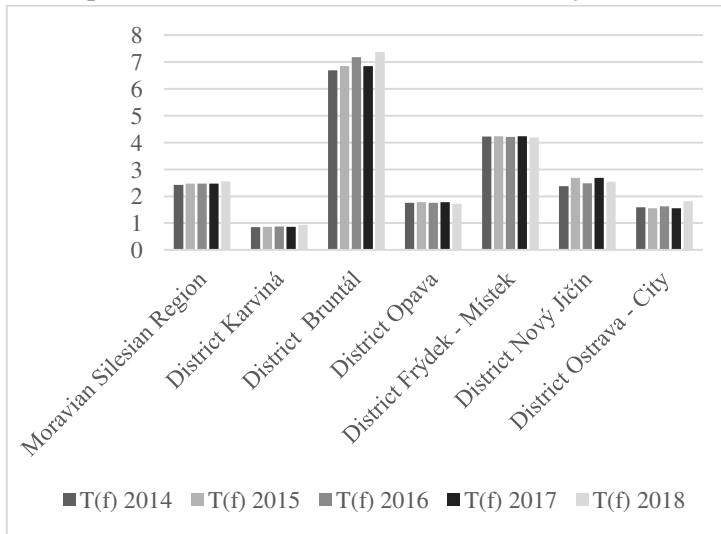
Districts of the SMR	T(f) 2014	T(f) 2015	T(f) 2016	T(f) 2017	T(f) 2018
SMR	2.4190	2.467	2.476	2.466	2.557
Karviná	0.8563	0.867	0.872	0.868	0.938
Bruntál	6.6851	6.838	7.176	6.839	7.359
Opava	1.7598	1.781	1.755	1.782	1.726
Frýdek - Místek	4.2240	4.235	4.211	4.235	4.181
Nový Jičín	2.3785	2.689	2.485	2.689	2.541
Ostrava-City	1.5930	1.557	1.627	1.558	1.814

Source: own processing

According to Defert's function, the tourist function of the MSR $T(f) = 2.557$ is insignificant, even though it has been increasing over time 4 - 10 with little tourist activity (Fig. 1). $T(f) = 0 - 4$ is almost no tourist activity is reported in the districts: Karviná, Opava, Nový Jičín and Ostrava-City.

According to the index of tourist function T (f), the most visited tourist district of the Moravian-Silesian Region is a district of Bruntál and Frýdek-Místek, because of their cultural and historical wealth, conditions for spa development and water sports and proximity to the Beskydy Mountain. The Districts of Nový Jičín, Opava and Ostrava-City follow. The index of tourist function T (f) of the Karviná District is the lowest in comparison with other districts of the MSR, due to the depopulation, which is the most significant in the Region (index of change in the number of residents is decreasing).

Figure 1: Development of Tf) tourist function of the MSR by districts in 2014 - 2018



Source: own processing

The share of hotels and boarding houses in the structure of collective accommodation establishments (CAE) in the region is increasing, but it is still among the lowest in the region.

Table 2: Description of the relationship between the population and the number of permanent beds CAE in the MSR during the period 2014 - 2018

District	Relationship between the population and the number of permanent beds
MSR all	decrease in population by 10 thousand / in 2016 a sixfold rapid increase in the number of permanent beds
Bruntál	slight decrease in population / slight increase in the number of permanent beds
Karviná	noticeable decrease in population. 10 thousand / number of permanent beds is relatively constant
Nový Jičín	the same number of inhabitants / small decrease in the number of permanent beds

Opava	relatively stable number of inhabitants / number of permanent beds is relatively constant
Ostrava-city	the slight decrease in the number of inhabitants / number of permanent beds is relatively constant
Frýdek-Místek	slight increase in population / slight decrease in the number of permanent beds

Source: own processing

The average capacity utilization in MSR in 2018 is 32%. Since 2014, the number of permanent beds in the region has increased sixfold, most in the Bruntál District and least in the Karviná District (Table 2).

Fewer accommodation capacities are in the Ostrava-City district but of higher quality. This related to investments in new accommodation capacities and reconstruction of existing ones. The dependence of population and number of permanent beds in accommodation establishments changes a T (f). With regard to the creation of new job opportunities, were the most effective districts of Frýdek-Místek, Opava and Nový Jičín. The tourist load index of the districts of the MSR has changed over time, compared to 2014 increased in the Ostrava-City District. This year (2019) is also expected to increase due to increased attendance of cultural and sports events such as Zlatá Tretra, Beats for Love - the biggest festival of electronic music in Central Europe, or Colors of Ostrava, which is growing in popularity among visitors. Most of the guests continue to go to mountain tourist areas, which have experienced the highest dynamics of tourist attendance in the last 5 years, mainly the Beskydy-Wallachia tourist area and part of the Jeseníky Mountains. The greatest year-on-year drop in attendance was in 2018 in the Karviná district. A higher chance for increasing attendance the district Karviná is better promotion of cultural and social events represents, although the number of organized events and their attendance has increasing (eg. Karviná Summer events, organized by Silesian University and the town).

T (f) of the Moravian-Silesian Region is below average for T (f) the Czech Republic, a T (f) MSK 2019 is 2.557, the T (f) the whole the Czech Republic is 5.015, which also results in identifying eco-socio-demographic characteristics - worsened environmental conditions, depopulation, high unemployment rate, low disposable income and low incomes of the population, higher ageing population, lower level of education.

Conclusion

The tourist function of the Moravian-Silesian Region is not one of the most important in the Czech Republic and in the near future, it is not expected that it will change significantly. Increasing the intensity of tourist visits to the Moravian-Silesian Region is the goal of a number of strategic documents. The region and its districts have sufficient accommodation capacities (Botlíková et.al., 2014). Occupancy in collective accommodation establishments is increasing and the length of stay of guests is on average slightly higher than the national one. Arrivals of visitors, especially from nearby countries, significantly strengthen, which

influences the active promotion campaign. The prestige of the territory is increasing, this is better promoted, the interest of tourists is growing and thus the tourist attendance rate of this area increases. However, it creates a synergistic effect for regions disadvantaged because of their remoteness or restructuring and such is MSR. The promotion and use of the tourist attraction of the cultural-historical and natural elements of the destination offers are good. Tourist visitation of the region would be supported by linking the destination offer into thematic inspirational programs, use of e-marketing tools, increased care for objects of tourist interest, increasing the number of tourist attractive events and focusing on important tourist segments and specific services for them. The care of cultural heritage is important, the supplementary program always has a multiplier effect. Significant support could be to obtain subsidies for organizing cultural and social events and creating partnerships. As part of the evaluation of the effects of these events, the socio-demographic structure of the visitors to the events, the length of their stay and the type of accommodation, data on expenditures related to the stay, satisfaction with the program visited are ascertained. Attractiveness and good promotion could affect the tourist area's burden - the relation of the number of guests (or their overnight stays) to the number of residents in the region, which would indirectly affect the economy of the territory. Destination performance is strengthened primarily by the good organization of destination management, which considers cooperation, coordination and communication between actors as the cornerstones of successful destination management. Increasing the intensity of visitors can play a more important role in reducing regional disparities in the labour market (by offering jobs, increasing entrepreneurship, increasing interest and supporting local municipalities, etc.). For the whole of 2018, the MSR reported a record number of arrivals and overnight stays. Nearly one million guests stayed in the region and spent over two and three-quarters of a million nights in collective accommodation establishments. The number of visitors to the region increased by 5% last year, which is above the national average. The Region's management invests in the long-term development of tourism through the building of the necessary infrastructure, by providing subsidies to entities operating in the tourism industry so that they can invest in improving the quality of services provided and improving their products. They support the activities of tourist information centres to ensure that visitors who have already arrived in the region are well informed, but of course also for better information to the locals. They also contribute to many cultural, sporting and social events that have an impact on attendance in the region and support its positive image, focus intensively and purposefully on the promotion of the best of the region so that they know about us beyond the borders of the region and want to continue these investments and increase according to their financial possibilities. The trips to MSR seem to be becoming trendy. This is very positive for increasing the region's prestige, but also for the regional economy. According to the regional representatives the municipality, the contribution of tourism to the region is undeniable and the prospects for future periods are positive.

Literature

- [1] BOTLIKOVÁ, M. et. al., 2012. Analysis of the impact of selected variables on the availability of accommodation facilities. In 30th. Mathematical Methods in Economics. Karviná: OPF SU, p. 950-956. ISBN 978-80-7248-779-0.
- [2] BORNHORST, T., J.R.B., RITCHIE & L., SHEEHAN, 2010. Determinants of tourism success for DMOs and destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*. Vol. 31, No. 5, p 572-589. ISSN 0261-5177.
- [3] CABER, M., T., ALBAYRAK & K., MATZLER, 2012. Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importace-performance analysis). *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 18, No. 1, p 43-56. ISSN 1356-7667.
- [4] ČESKO. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013. Evropský systém ukazatelů v oblasti cestovního ruchu. Soubor nástrojů. [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/ed4ea4de-1cf2-4323-a2a2-e96113b96691/Evropsky-system-ukazatelu-v-oblasti-cestovniho-ruchu.pdf>
- [5] CROES, R., 2010. Measuring and explaining competitiveness in the kontext of small island destinations. *Journal of Travel Research*. Vol. 50, No.4, p 431-442. ISSN 0047-2875.
- [6] CROUCH, G.I., 2011. Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*. Vol. 50. No. 1, p 27-45. ISSN 0047-2875.
- [7] GOMEZELJ, D.O. & T., MIHALIČ, 2008. Destination competitiveness – Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*. Vol. 29, No. 2, p 294-307. ISSN 0261-5177.
- [8] DÍAZ, M. R. & T.F.E., RODRÍGUEZ, 2007. A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relations capabilities. *Journal of Travel Research*. Vol. 46, No. 4, p 368-380. ISSN 0047-2875.
- [9] DUMBROVSKÁ, V. & FIALOVÁ, D., 2014. Tourist Intensity in Capital Cities in Central Europe: Comparative Analysis of Tourism in Prague, Vienna and Budapest. *Czech Journal of Tourism*, 1, 5–26. doi: <https://doi.org/10.2478/cjot-2014-0001>
- [10] DWYER, L. & C., KIM, 2003. Destination Competitiveness. Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. *Journal of Travel Research*. Vol. 46, No. 1, p 86-95. ISSN 0047-2875.
- [11] ENRIGHT, M.J. & J., NEWTON, 2005. Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*. Vol. 43, No. 4, p 339-350. ISSN 0047-2875.
- [12] HOLEŠINSKÁ, A., 2007. Destinační management, aneb, Jak řídit turistickou destinaci. 1. vyd. Brno: Masaryk University. ISBN 978-80-210-4500.

- [13] HOLEŠINSKÁ, A., 2012. Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu. 1. vydání. Brno: Masaryk University. ISBN 978-80-210-5847-7.
- [14] JURIGOVÁ, 2016. Tourism Industry Analysis with the Czech Republic as the Focal Point. 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism (BEMTUR) Procedia Economics and Finance. Amsterdam, Netherlands: Elsevier BV, vol. 39, p. 305-312. ISSN 2212-5671.
- [15] MAZANEC, J.A., K., WÖBER & A.H. ZINS, 2007. Tourism destination competitiveness: From definitiv to explanation? Journal of Travel Research. Vol. 46, No. 1, p. 86-95. ISSN 0047-2875.
- [16] MORGAN, N., 2012. Time for 'mindful' destination management and marketing. Journal of Destination Marketing & Management. Vol. 1. ISSN 2212-571X.
- [17] NEJDL, K., 2011. Management destinace cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-673-8.
- [18] PELLEŠOVÁ, P & P., KAJZAR, 2017. A Tourism and Selected Tourist Facilities in the Czech Republic and Republic of Belarus. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye, 6 (1), pp. 99 - 111. ISSN 1338-6581.
- [19] PETŘÍČKOVÁ, L., P., STUDNIČKA & M., VRCHOTOVÁ, 2012. Organizace cestovního ruchu v krajích a turistických regionech České republiky. 2. vydání. Praha: Czechtourism. ISBN 978-80-87560-01-03.
- [20] RITCHIE, J.R.B. & G.I. CROUCH, 2003. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Cambridge: CABI Publishing. ISBN 0-85199-664-7.
- [21] VLASÁKOVÁ, M., 2014. The Competitiveness of the Destination Czech Republic from the Destination Management Organization Perspective Diploma theses. Brno: Masaryk university. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/349013/esf_m/?lang=en;so=ea
- [22] ZELENKA, J. & M., PÁSKOVÁ, 2012. Výkladový slovník cestovního ruchu, 2. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-880-2.

Contact information

Ing. Miroslava Kostková Ph.D.
Silesian University in Opava
School of Business Administration in Karviná
Department of Tourism and Leisure
Univerzitní Nám. 1934/3
733 40 Karviná
Czech Republic
T: +420 596 398 511
E: kostkova@opf.slu.cz

Description of the author

Ing. Miroslava Kostková Ph.D. works as a lecturer at SU OPF Department of Tourism and Leisure Activities. He focuses on the management and marketing of tourism, hotel and gastronomy.

Doc. Ing. Pavlína Pellešová Ph.D. he is the head of the Department of Tourism and Leisure Activities of SU OPF. Together with colleagues he is also involved in tourism and hotel business.

Ing. Patrik Kajzar Ph.D. works as a lecturer at SU OPF Department of Tourism and Leisure Activities. He focuses on tourism, hotels and human resources management in tourism.

Klára Procházková, Jiří Zelený

RUM AND ITS POSITION ON THE CZECH SPIRIT MARKET

***Abstract:** The paper aims to find out (i) what are the rum consumers' preferences, including their willingness to pay, and (ii) what are the bartenders' attitudes toward rum consumption. The research was carried out in cooperation with specialized bars throughout the Czech Republic, with a high level of rum service. Quantitative research via an online questionnaire with 206 regular rum consumers and qualitative research via semi-standardized interviews with five bartenders were conducted. The results show Diplomatico followed by Zacapa and Havana Club as the most preferred rums. In most of the cases, consumers prefer semi-sweet or semi-dry rums, and in their opinion, they are less likely to be influenced by colour, age of the rums or by the design of the bottle which is in contradiction with the perspective of bartenders. Mostly, consumers are willing to pay from 50 to 250 CZK for glass and from 700 to 2000 CZK for a bottle of rum. Interestingly, males are willing significantly higher to experiment in rum drinking than females, that appear to be more conservative consumers. We present some recommendations for bars and bartenders as well as for the rum importers or producers themselves.*

Key words: alcohol, bartenders' attitudes, consumer preferences, distillate, gender, willingness to pay

JEL Classification: L66, Q13, L8

Introduction

Rum spirit is one of the most favourite spirit drinks enjoyed neat or as a part of a cocktail in the Czech Republic. The popularity of rum in the Czech Republic is evidenced by the organization of several rum festivals called Rumfest, with an annual attendance of over 10.000 participants (Barlife Magazine, 2019). Worldwide, rum is also very popular, and even though it has seen one of the smallest year-on-year growths, yet it is more sold than liqueurs or tequila and mezcal as can be seen in Table 1.

The most common method for the production of rum is the use of molasses (80% of world production), while the rest is produced from the sugar cane juice. In order to qualify as rum, a distillate must meet several requirements. One of the most important is the alcohol percentage by volume, which varies from country to country. In the Czech Republic, this number is relatively low, when at least 37.5% of alcohol is considered as sufficient (Stephenson, 2017).

Table 1: World trends in spirit sales (9l case sales)

	2016	2017	Change in %
White spirits	403.158.109	404.242.519	+0.3
Whiskies	357.537.341	367.997.812	+2.9
Brandy and Cognac	169.192.264	170.149.210	+0.6
Rum	143.809.125	144.830.544	+0.7
Liqueurs	106.996.771	107.824.816	+0.8
Tequila and Mezcal	31.917.954	33.558.742	+5.1

Source: Union Press Ltd., 2019a

Although recent history of spirits consumption in the Czech Republic was affected by the methanol poisoning scandal (Mika, Weissmannova-Dolezalova & Fiserova, 2013) and following prohibition (Miovský et al., 2013), distillates consumption is relatively favourite and more or less copy the world consumption trends mentioned above. Two world-renowned rum brands are fighting for the privileged position of rum in the Czech Republic. It is the first company Bacardi to achieve the highest sales in the Czech market and the second company, Havana Club. These two traditional rum company rivals had been studied for political-economy purposes since their origin at Cuba in a study conducted by Chávez & Valencia (2018). The situation on the domestic market can be compared with the world situation as can be seen in Table 2.

Table 2: World trends in rum sales (9l case sales)

	2016	2017	Change in %
Tanduay	16.6	19.5	+17.5
Bacardi	17.2	16.8	-2.7
McDowell's No.1 Rum	14.9	12.5	-16.1
Captain Morgan	10.7	11.7	+9.3
Havana Club	4.2	4.4	+4.8
Barceló	2.1	2.2	+6.3

Source: Union Press Ltd., 2019b

Chemical technology studies on rum including the comparison of aroma compounds for rum and wine (Nicolotti, Mall & Schieberle, 2019) or impact of various input materials and aging are relatively common (Belmonte-Sánchez, Romero-González, Arrebola, Vidal & Garrido French, 2019). On the Czech market, research on alcohol demand and taxes issues were conducted more than marketing alcohol studies (Janda, 2018; Janda, Mikolášek & Netuka, 2010). Marketing studies are only sporadic and included price elasticity in the Czech Republic, including rum (Syrovátka, Chládková & Žufan, 2014). One of the foreign studies showed the positive impact of the certification of Brazilian Cachaça on consumers' decisions (Soratto, Varvakis & Hori, 2007). Another Cachaça study showed higher preference patterns for double-distilled samples (Rota, Piggott & Faria, 2013).

Materials and Methods

For the research part of the paper, it was decided to cooperate with five cocktail bars, which have a more comprehensive selection of rums and a high quality of provided services. These bars are located in different cities of the Czech Republic, namely Zapa Bar Pilsen, Cubana Brno, Spirit Bar Brno, La Casa de la Havana Vieja Prague, and Yellow Submarine České Budějovice. Bars were selected primarily by Google Ratings. An online questionnaire was developed and shared through the social networks of selected bars to reach the most committed group of consumers.

The questionnaire was answered by 206 respondents of both genders, age groups (in year spans 18-30; 31-40; 41-50; more than 50), a region of origin (Bohemia; Moravia; Silesia) and the length of interest in rums (in year spans 0-5; 6-10; 11-20; more than 20). The questionnaire mostly included questions for exploration of consumers' preferences. Questions were detecting:

- rum popularity in general, i.e., popularity among the other spirits;
- preferred method of drinking (neat or in a cocktail);
- sweetness, age, colour and design of the bottle as factors influencing rum purchase;
- the most famous rum producer - according to respondents;
- preferences of respondents for various rum producers;
- willingness to experiment in the rum drinking;
- willingness to pay for a glass of rum and a bottle of rum.

The research is supplemented by the opinions of the five professional bartenders of cooperating bars, with whom the research was conducted in the form of semi-standardized interviews and contained topics mentioned above.

Results & Discussion

The results of the descriptive statistics (see Table 3) show that the right consumer segment was hit when most respondents (48.10%) reported rum as their favourite distillate or the second most popular distillate (31.10%). In terms of preferences concerning the residual sugar contained in rum, most respondents' answers are within the middle categories containing semi-sweet or semi-dry rums (48.06% and 23.30%). Via the interview, one of the bartenders conducting rum tastings approved that consumers tend to drink more dry rums with increasing experience. The vast majority of respondents prefer rum as part of a cocktail (71.80%). Questions involving the Likert scale reveal that age-based (meaning age of the rums) selection by respondents is less likely (51.50%), as well as considering the colour of rum (46.10%) and bottle design (40.30%). At least according to the opinion of the

consumers. On the other hand, most respondents certainly want or rather wish to experiment while drinking rums (42.20% and 38.80%).

Table 3: Descriptive results for general consumers' preferences

Ranking of rum amongst other spirits (%)	Rum is the most preferred	Rum is the 2 nd most preferred	Rum is the 3 rd most preferred	Rum is the 4 th most preferred
	48.10*	31.10	15.50	5.30
Preference according to the sweetness (%)	Sweet	Semi-sweet	Semi-dry	Dry
	15.05	48.06*	23.30	13.59
Preference according to the drinking (%)	As a neat drink		As a part of a cocktail	
	28.20		71.80*	
Likert scale answers (%)	Definitely yes	More likely	Less likely	Definitely no
Considering the age of the rum during the purchase	7.30	29.10	51.50*	12.10
Considering the colour of the rum during the purchase	10.20	24.30	46.10*	19.40
Considering the design of the bottle during the purchase	7.80	33.00	40.30*	18.90
Willingness to experiment in the rum drinking	42.20*	38.80	15.50	3.40

*Note: Some answers from respondents are missing, so all numbers do not add up a total of 100%; *shows the answers with the most significant proportion.*

Source: authors' elaboration

The above-mentioned opinions of consumers on the design of the bottles as attribute less likely influencing them are contradicted by some bartenders' statements presented below:

“The design of the bottle is essential. I will specifically mention the XM Royal rum, that has changed the bottle two years ago, unfortunately for the worse, and consumers have been reacting with reluctance.”

“...this does not concern rums only. A specific example would be Chambord liqueur. Previously, they had a sophisticated luxurious-looking bottle in detail, on which, even when empty, people kept waiting lists. Everyone noticed it. After changing the packaging, which is presently very simple, no one will even notice ... even if the product is still of the same quality ...”

“The bottle sells the drink, at least for the very first moment as it attracts a person.”

Most bartenders consider the guests' choices of rums according to the rums' colour to be outdated. In this regard, they consider consumers to be continually improving in education.

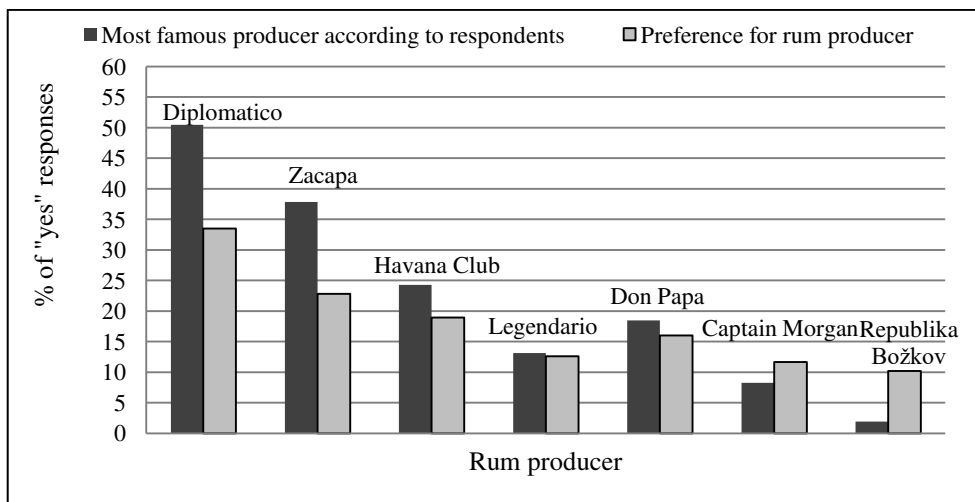
According to them, the only consumers choosing rums based on the rums' colour are beginners.

Consumers themselves consider Diplomatico rum (50.49%), followed by the Zacapa brand (37.86%) as the best-known on the Czech market. Havana Club or Captain Morgan is behind them with a significant drop (see Chart 1). The view of Czech consumers is therefore in incongruity with the world's best-selling rums Tanduay and Bacardi (Union Press Ltd., 2019b) and testifies to the specificity of the Czech rum market. This fact is confirmed by the statement of one of the bartenders:

“When a customer does not know what rum he/she should have, he/she almost always chooses Diplomatico.

The tendency mentioned above is also confirmed in rum selection. However, the differences between the rums are smaller. The most preferred rums are Diplomatico (33.50%), Zacapa (22.82%) and Havana Club (18.93%). An impressive specimen is then the Czech rum Republika Božkov, which is far from being considered the best known, yet it is relatively preferred as a domestic variant.

Chart 1: Awareness of/preference for particular rum brands



Note: Respondents were able to provide a dichotomous answer (yes/no) for each rum brand.

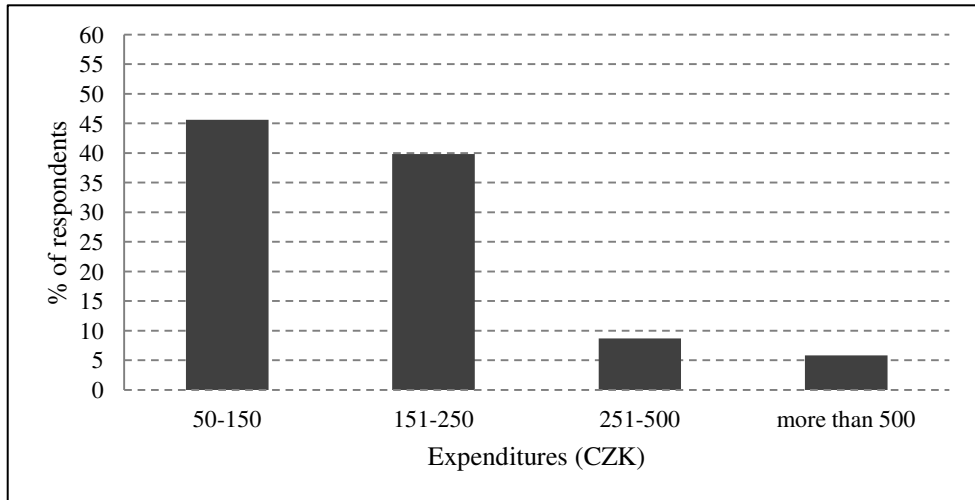
Source: authors' elaboration

The answer below from one of the respondents completing the questionnaire is a good example of frequently appearing statements for one of the open-ended questions:

“I usually drink Captain Morgan spiced in clubs where they rarely have anything interesting; in better bars, I prefer Diplomatico and Legendario...”

Willingness to pay for a glass of rum shows the highest indication in the range from 50 to 150 CZK and also from 151 to 250 CZK (from 40% to 45% of respondents). If prices increase, the willingness to spend money sharply falls as can be seen in Chart 2.

Chart 2: Willingness to pay for a glass of a rum (40ml)



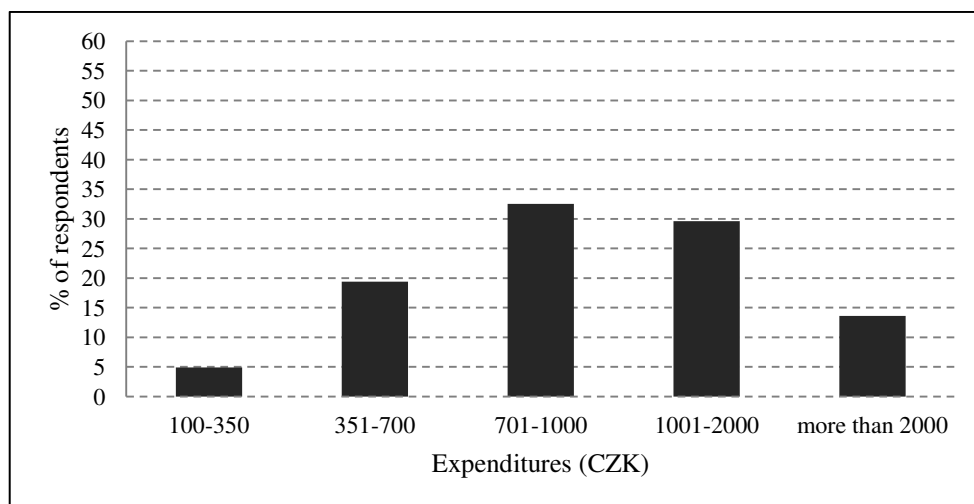
Note: Dashed horizontal lines indicate unequal spacing between categories; respondents were able to choose only one of the answers.

Source: authors' elaboration

Chart 3 shows the willingness to pay for a bottle of rum with the most frequent answers ranging from 701 to 1000 CZK and from 1001 to 2000 CZK (both separately around 30% of respondents). A significantly smaller number of respondents answered for both lower and higher amounts.

Statistical testing of 16 different combinations of identification questions and preferences arising from Likert scale questions is presented in Table 4. Only two combinations showed statistically significant dependencies, i.e., (a) the willingness to experiment in the field of rum drinking depending on gender and then (b) possibility to be influenced by the age of rum depending on the region of origin. However, the post-hoc test of rum colour choice depending on the region of origin showed no statistically significant differences in responses for the respondents from Bohemia, Moravia, and Silesia. In contrast, post-hoc testing of responses for the willingness to experiment depending on the gender showed statistically significant differences for male and female respondents. Men were statistically significantly more willing to experiment in rum drinking than women. This relationship was found to be significant as the test criterion ($G=14.65$) exceeded the critical value ($\chi_{(1-\alpha)}^2$; $df=7.82$).

Chart 3: Willingness to pay for a bottle of a rum (700ml)



Note: Dashed horizontal lines indicate unequal spacing between categories; respondents were able to choose only one of the answers.

Source: authors' elaboration

Table 4: Dependencies between identification and preference questions

Tested pair		Test criterion (G)	Critical value ($\chi_{(1-\alpha); df}$)
Gender	Willingness to experiment	14.65*	7.82
	Design of the bottle	1.29	7.82
	Colour of the rum	4.36	7.82
	Age of the rum	5.63	7.82
Region of origin	Willingness to experiment	6.69	12.59
	Design of the bottle	2.41	12.59
	Colour of the rum	15.56*	12.59
	Age of the rum	3.43	12.59
Length of interest in rum	Willingness to experiment	15.01	16.92
	Design of the bottle	0.28	16.92
	Colour of the rum	5.94	16.92
	Age of the rum	12.83	16.92
Age group	Willingness to experiment	10.52	16.92
	Design of the bottle	12.60	16.92
	Colour of the rum	5.80	16.92
	Age of the rum	0.84	16.92

Note: *shows dependence at $\alpha=5\%$.

Source: authors' elaboration

Conclusion

The results of the study apply to regular consumers of spirits in the Czech Republic, in particular consumers of rum. Concerning the rum producers, Diplomatico followed by Zacapa, and Havana Club are the most preferred rums, especially in high-end bars. These rums are together most preferred by more than 75% of consumers. The responses of professional bartenders also support quantitative results. Mostly, consumers prefer semi-sweet or semi-dry rums, and in their opinion, they are less likely to be influenced by colour, age of the rums or by the design of the bottle which is in contradiction with the perspective of bartenders. The bartenders, on the other hand, claim that the design has a great influence. Concluding suggestions are that consumers themselves are unaware of the influence of bottle design and, despite the results of some market studies, producers should consider bottle design as essential. In most of the cases, consumers are willing to pay from 50 to 250 CZK for glass, and from 700 to 2000 CZK for a bottle of rum.

Interestingly, males are significantly higher willing to experiment in rum drinking than females, that appear to be more conservative consumers. The resulting recommendations for producers, importers, and bars mean that new rum products' marketing campaigns should be targeted at men. Rum products well established on the market can be better understood by women when advertising. The findings can also be applied when creating new rum cocktails for men and updating old rum cocktails for women.

Literature

- [1] BELMONTE-SÁNCHEZ, José Raúl, Roberto ROMERO-GONZÁLEZ, Francisco Javier ARREBOLA, José Luis Martínez VIDAL & Antonia GARRIDO FRENICH. (2019). An Innovative Metabolomic Approach for Golden Rum Classification Combining Ultrahigh-Performance Liquid Chromatography–Orbitrap Mass Spectrometry and Chemometric Strategies. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 67(4), 1302-1311. doi: 10.1021/acs.jafc.8b05622.
- [2] CHÁVEZ, Christopher A. & Ricardo J. VALENCIA. (2018). Branding the Revolution: Havana Club Advertising and the Fight for Cuban Authenticity. *Journal of Communication Inquiry*, 43(3), 293-312. doi: 10.1177/0196859918817308.
- [3] JANDA, Karel. (2018). Microeconomic Model of Optimal Alcohol Taxation. In: *Proceedings of the 23rd International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance, Prague, Czech Republic* (pp 50-57).
- [4] JANDA, K., J. MIKOLÁŠEK & M. NETUKA. (2010). Complete almost ideal demand system approach to the Czech alcohol demand. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*, 56(9), 421-434. doi: 10.17221/117/2009-AGRICECON.

- [5] Market Overview. *The Spirit Business* [online]. London: Union Press, 2019a [cited 2019-08-13]. Retrieved from: <https://www.thespiritsbusiness.com/2018/06/brand-champions-2018-overview/>
- [6] MIKA, Otakar J., Helena WEISSMANNOVA-DOLEZALOVA & Lenka FISEROVA. (2013). Mass methanol poisonings in the Czech Republic. *Toxin Reviews*, 33(3), 101-106. doi: 10.3109/15569543.2014.883408.
- [7] MIOVSKÝ, Michal, T ZIMA, Petr POPOV, Hana FIDESOVA, Jaroslav VACEK, Vendula BELACKOVA & Barbara JANÍKOVÁ. (2013). The Prohibition of Distillates in the Czech Republic in Reaction on Methyl-Alcohol on Legal and Illegal Markets in 2012: Preliminary Results with Focus on Consumption and Availability of Spirit During the Prohibition. In: *Alcohol and Alcoholism*, (pp 38-38).
- [8] NICOLOTTI, Luca, Veronika MALL & Peter SCHIEBERLE. (2019). Characterization of Key Aroma Compounds in a Commercial Rum and an Australian Red Wine by Means of a New Sensomics-Based Expert System (SEBES)—An Approach To Use Artificial Intelligence in Determining Food Odor Codes. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 67(14), 4011-4022. doi: 10.1021/acs.jafc.9b00708.
- [9] OKUMUS, Fevzi, Gerald KOCK, Michael M. G. SCANTLEBURY & Bendegul OKUMUS. (2013). Using Local Cuisines when Promoting Small Caribbean Island Destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 410-429. doi: 10.1080/10548408.2013.784161.
- [10] ROTA, Michelle Boesso, John R. PIGGOTT & João Bosco FARIA. (2013). Sensory profile and acceptability of traditional and double-distilled cachaça aged in oak casks. *Journal of the Institute of Brewing*, 119(4), 251-257. doi: 10.1002/jib.88. ISSN 00469750.
- [11] Rum Brand Champion 2018: Captain Morgan. *The Spirit Business* [online]. London: Union Press, 2019b [cited 2019-08-14]. Retrieved from: <https://www.thespiritsbusiness.com/2018/06/brand-champions-2018-rum/>
- [12] Rumfest by Barlife. *Barlife Events* [online]. Praha: Barlife Magazine, 2019 [cited 2019-08-13]. Retrieved from: <https://www.barlifeevents.cz/rumfest>
- [13] SORATTO, Alexandre Nixon, Gregorio VARVAKIS & Jorge HORII. (2007) A certificação agregando valor à cachaça do Brasil. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*, 27(4), 681-687. doi: 10.1590/S0101-20612007000400002.
- [14] STEPHENSON, Tristan. (2017). *The Curious Bartender's Rum Revolution*. London: Ryland Peters & Small. ISBN 978-1849758239.
- [15] SYROVÁTKA, P., H. CHLÁDKOVÁ & P. ŽUFAN. (2014). Wine consumption in the Czech Republic and the prices of alcohol. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*, 60(2), 89-98. doi: 10.17221/114/2013-AGRICECON.

Contact information

Klára Procházková, BSc
Department of Hotel Management
Institute of Hospitality Management in Prague
Svídnická 506
181 00 Praha 8
Czech Republic
T: (+420) 607 971 089
E: kl.prochazkova@seznam.cz

Description of the Author

The author is a MSc student of the Institute of Hospitality Management in Prague. She has been a member of the Zapa bar Plzeň cocktail bar for several years and is also the winner of the Havana Club Master class.

Contact information

Jiří Zelený, MSc
Department of Hotel Management
Institute of Hospitality Management
Svídnická 506
181 00 Praha 8
Czech Republic

Department of Humanities
Czech University of Life Sciences
Kamýčká 129
165 00 Praha 6
Czech Republic

T: (+420) 283 101 130

E: zeleny@vsh.cz

Description of the Author

The author is a PhD candidate at the Czech University of Life Sciences in Prague. During his studies, he was awarded the Dean of the Faculty Prize for best publishing, and in Australia, he was awarded the Best Student Contribution Award at the IFPM International Conference. The author's lectures and research activities are focused on the connection between the agricultural economy and sensory analysis. In this area, he holds many certificates, including Advanced in Wines & Spirits Weinakademie Österreich. The author has worked for several years as PR & Event Manager of the largest wine competition in the Czech Republic and has gained professional experience by conducting lectures, organizing tastings and shading in managerial positions in 7 European countries, Israel, Russia, and Australia.

INFORMATION PAPERS

Karel Marek, Endre Tóth

Rodinný podnik – nový fenomén i pro restaurační podnikání FAMILY BUSINESS A NEW PHENOMENON ALSO FOR RESTAURANT BUSINESS

Abstrakt: *Stat' pojednává o nové organizačně právní formě malého podnikání - rodinném závodě a jeho fungování. Analyzuje ekonomické, právní i podnikatelské charakteristiky této formy, problémy a podmínky jejich provozování. Silné a slabé stránky. Rodinný závod, daňové a pojistné problémy.*

Klíčová slova: *rodinné podnikání, rodinný závod, mechanismus fungování rodinného podniku, vlastnictví a spoluvlastnictví, sdílení moci, koncept rodinného podnikání,*

JEL klasifikace: H30, H70

Abstrakt: *The article deals with the new organizational legal form of a small family business. It analyzes the legal and business characteristics of this form, the problems and the conditions of their operation. It also deals with the purchase of a family business and the share of the business.*

Key words: *family plant, family business mechanism, ownership and co-ownership, power sharing, family business concept*

JEL classification: H30, H70

ÚVOD

Liberální tržní hospodářství je založeno na premisách uznání vlastnictví, smluvní svobodě a volné soutěživosti. Tyto předpoklady jsou základním pilířem dobrého fungování, úspěšného přežívání a dalšího rozvoje subjektů hospodářství. Do hospodářské reality se promítají ve více směrech i formách. Klíčovými okolnostmi jsou, že mnohé principy a zásady tržního mechanismu jsou na jedné straně upraveny zákonnými normami, na straně druhé jsou predeterminovány svobodnou vůlí, zájmy a uměním svobodného podnikání a kvalitními podnikatelskými rozhodováními. Jedná se tak o dvě, vzájemně se podmiňující stránky liberálního podnikání. Jejich jednota a vyváženost jsou faktory sofistikovaného malopodnikového podnikání.

Tato stať se zabývá rámcovým výkladem zásad malého podnikání formou rodinného závodu. Aktuálnost tohoto fenoménu vyvstala novým občanským zákoníkem, který v rámci § 700 až 707 upravuje tuto novou formu podnikání. Zařazení problematiky do občanského zákoníku bylo iniciováno problémy smluvních povinností osob pracujících pro rodinu a narůstajícím počtem sporných případů, kdy se členové rodiny společně podílejí na vytváření určitých hodnot, aniž by tato jednání byla smluvně upravena.

Snahou autorů této staťe bylo přispět ke kultivaci právní i podnikatelské stránky malého rodinného podnikání. Stať poukazuje na podnikatelské, ale zejména právní aspekty této formy podnikání, počínaje založením rodinného závodu, identifikací vnitřních mechanismů, majetkových převodů, rozhodováním a dalšími normativními procesy této formy podnikání. Zohledňuje částečně i reagence podnikohospodářské praxe a zahraničních zkušeností, které jsou užitečné pro nástup rodinných závodů v ČR.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Organizačně právní přeměny podniků (podnikatelských subjektů) jsou zákonitým a přirozeným atributem dynamiky každého hospodářského systému. Jsou i projevem nutných, potřebných a možných transformací, ale i podnikatelského pokroku i soutěživosti. Jsou tak významnou komponentou ekonomického a podnikatelského pohybu (rozvoje) v nejširším smyslu slova. V tomto duchu nepřetržitě vznikají nové podnikatelské subjekty, stávající se přetvářejí, ale také zanikají buď z vlastní vůle neboť již naplnili dobu svou užitečnosti, nebo nejsou následovnici (dědicové) případně podniky dobrovolně zanikají likvidací. Tyto přeměny se významně dotýkají i podnikání v restaurátérství a cestovním ruchu. Podniky zasahují i negativní úpadkové jevy, jako jsou insolvence, exekuce, nařízená likvidace apod. Součástí podnikových transformací jsou i akviziční aktivity ať již koupí vlastnických podílů, či celých podniků či jejich částí ale také koupě závodu.

Z podnikatelského pohledu jsou vlastníci a manažéři podniků klíčovými protagonisty transformací v podnicích. Oni jsou potenciálními strůjci prosperity, pozitivních přeměn, ale i stagnace a dekadence. Jsou establishmentem podniku, institucí autority a nositelé skutečné moci v podniku. Na nich leží odpovědnost a rozhodovací tíha!

Oblast organizačně právních přeměn v posledním desetiletí poznamenaly významné změny. Zákonné úpravy se dotkly téměř všech organizačně právních stránek podnikání. Do podnikání významně začíná zasahovat i relativně nová problematika rodinných závodů. Tato stať upozorňuje a diskutuje jejich nejvýznamnější stránky.

2 CÍL PRÁCE

Autorským záměrem této staťe je zasvětit manažery, podnikatele, vlastníky firem a zainteresované čtenáře na možnosti a zásady uplatnění nových právních fenoménů, zejména

v oblasti malopodnikového podnikání. Akcent je kladen jednak na výklad rodinného podniku a především „závodu“ jako nového právního fenoménu v širších souvislostech. Problematika rodinných závodů vstoupila do našeho práva rekodifikační obchodního práva, zejména s platností nového občanského zákoníku (NOZ) od roku 2012 a s účinností od roku 2014. Problematiku ovlivňuje i zákon o obchodních společnostech a družstvech (ZOK). Tyto normy lze pokládat za středobod českého soukromého práva. Pojmy „závod“ i „rodinná závod“ jsou sami o sobě nejednoduchými kategoriemi a poměrně i málo využívanými v současné podnikatelské praxi. Jejich bádání je dnes potřebné, a může přispět k rozvětvení širšího aplikačního pole v současném podnikání.

3 METODOLOGIE PRÁCE A PRŮZKUM

Metodologie zpracování statě se opírá o

a) analýzu a aplikační rozbor rozhodujících právních norem s orientací na problematiku „závodu“, zejména koupě závodu (zejména na § 1 § 580 nového občanského zákoníku), nabytí vlastnického práva, otázek účinnosti a relativní neúčinnosti odstoupení od smlouvy, vady, volby práva z odpovědnosti vady a další související témata

b) analýzu a aplikační rozbor právních norem upravujících „rodinný závod“, zejména § 700 a 707 občanského zákoníku, především o výklad pojmu rodinný závod, osoby participující na rodinném závodu, jejich práv a povinností, vztahy rodinného závodu a obchodních společností, podíl na zisku, právo rozhodování a další

c) historický exkurs do právních úprav tohoto podnikání v zahraničí, zejména ve Švýcarsku, Itálii a Nizozemsku

c) vyhodnocení názorů a dotazů z podnikatelské praxe ohledně rodinného závodu v rámci interního průzkum Katedry občanského práva VŠFS v letech 2017 a 2018

d) shrnutí diskusí se zástupci praxe a studentů oboru právo v ekonomii na VŠFS

4 RODINNÉ PODNIKÁNÍ

4.1 Rodinné podniky

Rodinné podnikání je významnou součástí národních i světové ekonomiky. Na tvorbě světového HDP se podílí 70 až 90 %. Je oborově, velikostně, výkonnostně, vlastnicky i co do forem značně rozrůzněné. Nejlepších výsledků dosahují rodinné podniky v Německu, Itálii, Číně či Indii. Rodinné podniky jsou pevnou součástí i českého hospodářství v současném i historickém pohledu¹. Dnes rodinné firmy tvoří 40% HDP a jejich podíl na trhu pozvolna roste. Rodinné firmy se v ČR nejčastěji profilují v potravinářském

¹ *Historickou tradici mají například Baťa, Koh-i-noor, Petrof nebo Kanzelsberger*

průmyslu². Významný je i podíl menších restaurací, hostinců, občerstvení či malých penzionů a hotelů.

Počátky rodinného podnikání lze přisoudit podnikavému duchu jejich zakladatelů, doprovázeného a umocněného vlastními kreativními nápady, závazky a odpovědností k rodině i sobě samému a také velmi těsnými vazbami k majetku a finančním investicím. Řemeslo se učí děti od rodičů, posléze to dědí. Manželé sdružují své osobní úspory a zakládají firmy, aby uskutečnili své společné sny. Vnuci objevují tradiční recepty a postupy a oživují skvělé minulé hodnoty a značky. Rodinné podnikání je mnohdy úspěšnější než jiné podnikatelské formy. Toto podnikání má svou jedinečnou vnitřní sílu a kouzlo, které převyšuje mnohdy i podnikatelské impulzy jiných forem.

Stěžejním atributem malých rodinných podniků je, že propojují dvě klíčové stránky života: „rodinu“ a „práci“. Tato zdvojenost je vnitřním paradoxem tohoto podnikání – je jeho předností a současně i slabinou. Vyváženost těchto stránek je zárukou dlouhodobé úspěšnosti rodinného podnikání.

4.2 Vnitřní mechanismus rodinných podniků

Rodinné podniky jsou v podstatě složitými sociálně ekonomickými organizmy. Jejich fungování je genericky předurčeno systémotvornými veličinami: rodina, podnik a vlastnictví. Jejich kombinací se zpravidla v praxi utváří strukturovanější podnikatelské jednotky. Za typické složky rodinných podniků pak lze pokládat:

1. Vlastník (majitel)
2. Zaměstnanec podniku
3. Spoluvlastníci člen rodiny
4. Spoluvlastníci zaměstnanec
5. Pracující člen rodiny
6. Spoluvlastníci pracující člen rodiny

Člen rodiny je příslušníkem malé rodinné skupiny osob vzájemně spjatých manželským, příbuzenským, či jinými obdobnými vztahy a také společným způsobem života. Rodina je také jednotkou solidarity a vzájemné zodpovědnosti. Od členů rodiny se očekávají funkce plození potomků, hmotné zajištění členů rodiny, generování citového zázemí a zařazení rodiny do společnosti a další. **Vlastník (majitel)** je nositelem vlastnictví, tedy práva nakládat³ s vlastněným majetkem. Forma vlastnění může mít různou podobu v závislosti na právní podnikatelské formě rodinného podnikání. U s.r.o. je např. vlastníkem společníkem, u akciové společnosti akcionářem apod. Lze hovořit též o zakládajícím vlastníkovi,

² *Průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR.*

³ Nakupovat, zmnožovat, prodat, přetvářet, darovat apod.

spoluvlastníkovi, bratranckém konsorciu apod⁴. **Zaměstnanec** je účastníkem pracovně právního vztahu v rodinném podniku. **Spoluvlastníci člen** rodiny se prosazuje dle vlastnického podílu v daném podniku. **Spoluvlastníci zaměstnanec** je ve dvojí pozici: jako subjekt pracovně právního vztahu a současně jako vlastnický participant. **Pracující a nepracující členové rodiny** mohou, ale nemusí mít vlastnický podíl. **Spoluvlastníci pracující člen** rodiny se nachází ve dvojí pozici.

4.3 Sdílení vlastnické a manažerské moci v malých podnicích

Problematika řízení malých podniků patří mezi stěžejní otázky jejich prosperity. Již historicky se diskutuje jako problém „principála“ a „agenta“, tedy dvou protagonistů firemního podnikání. Jádrem problému je zájmová a mocenská rozdílnost vlastníků a manažerů (zástupců) a souběžně i jejich vzájemná závislost a podmíněnost (obligace). Primát ve firmě mají vlastníci, a jejich pozice konvenuje tzv. vlastnickou triádou⁵. Vlastníci de facto i de jure generují podnikatelské nápady, firmu zakládají, spravují, požívají její plody, nakládají s ní dle vůle (rozdělují, spojují, přetvářejí), a také prodávají či ruší. Nesou i povinnosti, odpovědnosti a rizika. Nežřídka se ale dnes opomíjí trefný historický imperativ „noblesse oblige“ - vlastnictví zavazuje v ekonomickém i morálním směru. Povinností dobrých vlastníků je chovat se nejen pod tíhou svých zájmových předurčenosti, tedy dosahovat profitability, návratnosti kapitálu a zhodnocování firmy. Odpovědný vlastník dbá také na práva jiných osob a firem, nezneužívá je, nepoškozuje přírodu, životní prostředí, ani lidské zdraví, to vše nad míru stanovenou zákonem. Tyto požadavky se váží právnímu úsloví, „co zákon nezakazuje je povoleno“. Princip „co není výslovně zakázáno, je povoleno“ není jednoduchý a jednoznačný princip. Filosofii dobrého vlastníka v morální i zákonné podobě proklamuje obecná formule „odpovědný hospodář“, šíře zakotvena v zákonech.

Nedávna, ale i současná podnikatelská praxe v ČR signalizuje, že ve výkonu vlastnických práv je mnoho slabín a negativních jevů. Např. u 17 úpadků⁶ firem řešených konkursem či likvidací se prokázalo, že v 70 % případů krizové jevy započaly špatným výkonem vlastnických práv a povinností. Příčiny oscilují od nezvládnutí vlastnické role, přes nevědu, nedocnění a zanedbávání povinností, až po záměrné poškozování firmy, zejména cíleného vyvážení jejího majetku či nezaplacení závazků.

⁴ Majitele nově definuje zákon č.368/2016. Skutečným majitelem je vždy fyzická osoba, nebo více osob. Tato osoba může stát na různých pozicích vlastnické struktury. Viz. Dokument vytištěný „Osoba skutečného majitele.“

⁵ Již římské právo uznávalo, že vlastníci mohou: věci držet (ius possidenti), používat (ius utendi), užívat její plody (ius utendi et fruendy), nakládat s ní (ius disponendi), zcizit (ius alienandi) a také převést (transferovat).

⁶ *Endre Tóth konkursním či insolvenčním správcem či likvidátorem a analyzoval 16 firem v úpadku. Viz obchodní rejstřík, a rejstřík*

Fundamentálním rozhodnutím vlastníků je, zda budou firmu řídit sami (zda vstoupí do orgánů společnosti), nebo řízení svěří v podstatě najatým - profesionálním manažerům. Statutárnímu managementu je svěřeno velmi silné a vlivné dispoziční oprávnění. Oni mohou a musí nakládat s majetkem firmy (de facto s majetkem vlastníků), jednají za ní, zavazují ji, strategicky, takticky i operativně směřují firmu k prosperitě. Platí ale opak. Vrcholový management může vědomě, anebo nevědomky dovézt firmu ke stagnaci, poklesu, deklasovat jí až k úpadku či jiným krizím. Tento aspekt podnikatelských hrozeb se náležitě ani dnes nedoceňují. Ve firmě je nevyhnutelné hovořit také o zvláštní, tzv. manažerské moci, která existuje nad rámce právních předpisů. Je velmi významná moc a může se projevat v explicitní, ale také implicitní podobě. Nezjevná – implicitní podoba této moci je zakotvena ve značné volnosti v jednání manažerů a je spojena se zastávanou pozicí, vztahy i kontakty. Odborné prameny uvádí různé podoby této moci. Brooks (BROOKS 2003) hovoří např. o donucovací moci (je to „bič“ z úsloví „cukr a bič“ a závisí na strachu), o odměňovací moci (je to „cukr“), o odborné moci (speciální dovednosti, nesdílené znalosti a způsobilosti), o zákonné nebo poziční moci (je dána formální pozicí a jeho „hraním“) a osobní moci (obdiv, úcta ke konkrétní osobě). Moc a autorita se váže i k některým odbornostem a plyne z jejich specializace či znalostí. Tyto projevy jsou patrné např. u pracovníků ICT, právníků, interních auditorů.

Ve vztahu mezi „vlastníky“ a „manažery“ dochází k obligačnímu paradoxu, neboť moc je de facto i de jure polarizována. Vlastník se ocitá v roli fiducianta⁷, který na základě důvěry udílí manažerům „zmocnění“. Příjemcem této důvěry je fiduciář, tedy statutární orgán (statutární manažeri), který tímto zmocněním nabývá práva jednat za jiného, (za firmu a potažmo za vlastníky). Toto zmocnění (mandát) je uděleno na základě svěřené důvěry a v dobré víře, poctivosti a odpovědnosti. Současně předpokládá, že fiduciář má i náležité znalosti, zkušenosti a odborné i morální předpoklady pro výkon svěřené pozice. Vlastník se v tomto vztahu dostává do pozice „druhořadého“, závislého aktéra. Logické vztahy jsou zjednodušeně znázorněny na sch. č. 1.

Složitě a rozporuplné mocenské vztahy jsou předurčeny zájmovými orientacemi obou protagonistů (vlastníků i manažerů) ve firmě. Manažeri ve svém počínání sledují především své osobní i partikulární zájmy, a zájmy vlastníků jsou prosazovány zprostředkovaně se sekundární významností. Manažeri jsou podstatě v pozici „detentora“, tedy mocenského subjektu, který věci „nevlastní“, ale „drží“, „má u sebe“ a „ovládá je“ a je za to odměňován. Primární zájmová orientace manažerů vytváří prostor pro jejich oportunistické jednání. Jejich tradiční zájmovou prioritou je maximalizace svých příjmů a benefitů a to v nejkratších (ročních) termínech a za všech okolností.

⁷ Z latinského *fiducia* = důvěřovat, věřit, mít důvěru

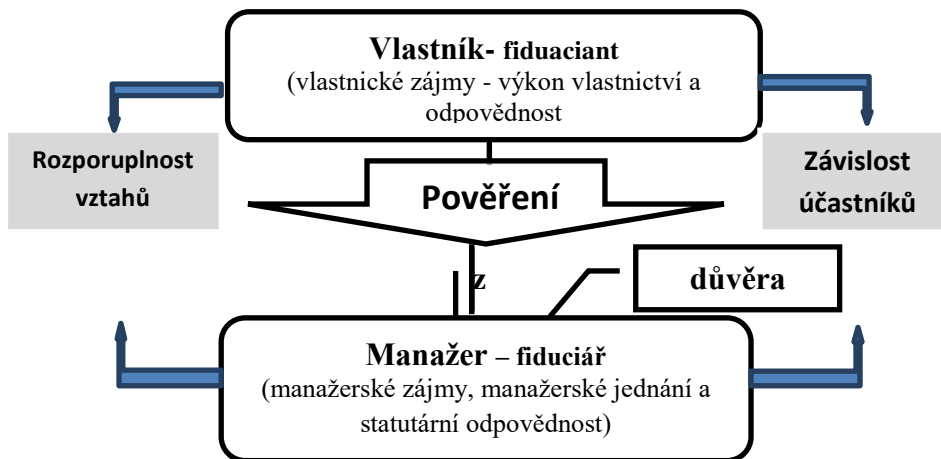


Schéma: č. 1. Vlastnické a manažerské vztahy v řízení firmy (autoři)

Výjimečná pozice manažerů je umocněna i tím, že jsou nejlépe saturováni klíčovými informacemi, a to v reálném čase firemního dění, i možnosti rozhodování. Vzniká tak informační asymetrie s manažerskou exkluzivitou a v neprospěch vlastníků ani sebedokonalejší reporting tomu nemůže zabránit. V relacích mezi vlastníky i manažery mohou vznikat i další anomálie. Jednou nebo druhou stranou mohou být prosazeny plutokratické⁸ svazky, nepotizmus (zvýhodňování a uvádění příbuzných a jiných blízkých osob do výhodných pozic), simonie (prodej a propůjčování pozic za peníze či přímluvy), neseriózní taktizování vůči vlastníkům, záměrné zamlžování pravomocí i odpovědností⁹ a jiné anomálie.

Opačným případem mocenské nerovnováhy je, kdy vlastníci nadměrně, iracionálně, nekompetentně, nebo „kazuisticky“¹⁰ zasahují do působnosti managementu. Vznášejí neodborné požadavky, chytrácky odůvodňují a překrucují fakta a situace, a přebírají tím na sebe jím nepřislušící manažerské pravomoci, k odpovědnosti jsou ale laxní. Nepřiměřená determinace volnosti jednání manažerů omezuje jejich rozhodovací prostor, potlačuje tvořivost, iniciativu, a zamlžuje odpovědnost. Požadavek vyváženosti, odbornosti a morality vztahů mezi vlastníky a manažery je předpokladem dlouhodobé prosperity každé firmy.

⁸ *Plutokracie = vláda mocných*

⁹ *Např. zřizování různých odborných výborů a komisí*

¹⁰ *Kazualita = nahodilost*

4.4 Výhody a slabiny malých rodinných podniků

Za silné stránky malých rodinných podniků lze pokládat:

1) Soudržná síla členů rodiny ve spolek, který je svázaný příbuzenskými vztahy, společnými zájmy, zážitky, příhodami, příběhy, historií spojenou nezřídka i s hrdoostí.

2) Sladěná hierarchie hodnot a společná řeč rodiny, která podporuje dobrou komunikaci i práci a napomáhá řešit i krizové situace a mírnit hrozby.

3) Racionalita fungování. Je silná snaha o vysokou efektivnost a produktivitu veškerých činností. Vykonnávají se pouze činnosti nutné a užitečné, také v reálném čase potřeb a ve vysoké kvalitě a motivovanosti. Např. v době zrání plodin pracují všichni a to i v sobou, neděli i o svátcích, při zajištění velké restaurační akce se zapojují všichni členové rodiny i nejbližší příbuzenstvo bez ohledu na jejich odbornosti.

4) Jednoduchá organizace. Vnitřní uspořádání podniku je co nejjednodušší. Administrativa je minimalizována a je maximálně funkční a výkonná. Pravomoci, činnosti a odpovědnost jsou vyvážené. Má charakter pružné organizace, která se přeměňuje operativně dle nastalých potřeb. Řídící osa je krátká, funkcionalita a odbornost se prolínají, formální jevy jsou sdíleny s neformálními. Např. v italských rodinných podnicích (farmách i restauracích) je každá nedělní večere má charakter rodinného sněmování připomínající gremiální porady. Hodnotí se uplynulý týden a připravuje se týden budoucí. Na rodinném sněmu převládá demokratičnost a vítězí ta nejlepší řešení.

5) Vysoká inovativnost. Konkurence a tradice dobré podniky nutí k inovacím. Ty se prosazují operativně, se silným akcentem na užitečnost, skutečné a přínosy a návratnost. Inovace mají široký záběr. Týkají se především nejnужnějších a nejslibnějších inovací. Zasahuje nejen provoz, ale také procesy řízení a správy. V rovině digitalizace míří k „bezpapírové organizaci“, jako ideálu vlastnických přání malých podniků.

6) Odpovědné hospodaření. Hospodářský výsledek rozdělují malé podniky velmi uváženě s vysokou odpovědností. Jejich těchto podniku cílem není jen tvorba zisku, ale řada sociálně ekonomických aspektů, zmnožování majetku a návratnost vloženého kapitálu. Odpovědně udržují rovnováhu mezi přisvojením rozdělovaného zisku a jeho reinvestováním do budoucího podnikání.

7) Jednoznačné adresné vlastnictví. Majitelé jsou vždy přímými vlastníky ať jako fyzické osoby, nebo jako vlastníci podílů u právnických osob. Vylučuje se nejasné, zřetěžené vlastnictví, kdy skutečného majitele je velmi obtížné spolehlivě identifikovat.¹¹

8) Jednoduché řízení a správa. Malé podniky mají bytostní zájem na minimalizaci byrokracie a administrativy. Zpravidla si volí nejjednodušší ale přitom účinný systémem řízení a správy. Sami vedou daňovou evidenci místo podvojného účetnictví. Odpovědně si

¹¹ To vlastnictví vyhovuje zákonu č.304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob (ZoVŘ)

vedou a operativně využívají deník příjmů a výdajů, pokladní knihu, knihu pohledávek a závazků, agendu DPH, personální agendu daňová přiznání a další.

9)Dynamika dělby práce. Dělbba práce je v malém podniku je značně pružná. Neřídí se pouze trvalejší organizační úpravou, ale také potřebami v reálném čase procesu podnikání, zejména událostmi v čase. Vyžaduje se proto i vysoká zastupitelnost členů tohoto podnikání. V krizových letech 2008-2019, klesla návštěvnost hotelů i restauračních provozů, proto podniky operativně minimalizovaly svůj personál a úkoly se zvládaly sdílením pozic a práce. Např. pracovníci back office i front office se podíleli na úklidu v sobotních i nočních službách, způsobilí číšníci zajišťovali technický servis apod.¹²

Za slabé stránky malých rodinných podniků lze pokládat

1)Paradox „byznys“ kontra „soukromí“¹³. Největší výhoda malých podniků je současně i jejich slabou stránkou. Propojují totiž dva fenomény „rodinu“ a „podnikání“. Podnikání je mimořádně náročné na čas, na pracovní i psychickou koncentraci, široké odborné znalosti, vysokou výkonnost i finance. Tyto nároky jsou velmi často protichůdné se zájmy rodiny, resp. některých jejích členů. I úspěšný byznys svým způsobem narušuje soukromí jednotlivých členů i rodiny jako složité symbiotické skupiny.

2)Rodinné podnikání a konflikty. Blízá součinnost členů rodiny přináší mnoho konfliktogenních příležitostí, které mohou prorůst do konfliktů. Souběžně s podnikáním se plní klíčové funkce rodiny: plození potomků, hmotné zajištění členů rodiny, zařazování potomků do společnosti a zajištění citového zázemí pro členy rodiny a další. Práce i soukromý život snadno vyvolávají spory, střety, neshody v podnikání. Jsou totiž v jakémsi konkurenčním vztahu. Situace se komplikuje přítomností osob s poruchou chování a osobností, s odlišnou výkonností či schopností členů. Zdroji konfliktů mohou být nejrůznější příčiny, např. různé preference hodnot (žít rodinný život, nebo podnikat), odlišné priority ve směřování podnikání, míra a ochota angažovati v podniku. Konflikty často vyvolává i zapojení příbuzných do podnikání¹⁴.

3)Spory v rozdělování a užití výsledků hospodaření. I v malých podnicích přetrvává dilema, zda zisk a jiné benefity rozdělit a přivlastnit, nebo je znovu vložit do podnikání. Jedná se to věčné podnikatelské dilema „reinvestice zisku“. Čím je rodina početnější a strukturovanější, tím je problém komplikovanější. Časté jsou zájmové neshody mezi zakladatelskými členy podnikání, mezi následníky, mezi profesními specializacemi, mezi manažerskými osobami, popř. i mezi věkově odlišnými členy. Rozdělování výsledků je pak značně odlišné u jednotlivých právních forem. Častými rodinnými spory jsou provozní či investiční úvěry.

4)Problém nástupnictví. Vlastníci, zejména zakladatelé rodinných firem svůj podnik nebudují jenom kvůli okamžitému profitu, ale spíše jsou motivováni dlouhodobým

¹² Např. Restaurant EDEN v Praze 10

¹³ Také Rodina „kontra“ kontra „podnikání“

¹⁴Tóth E. jako konkursní správce v letech 2009 až 2017 spravoval úpadky několika znesvářených rodinných podniků.

podnikatelským a rodinnými cíli včetně, předání podniku dalším generacím. Generační kontinuita tak má rovněž pozitiva a současně i slabiny. Převažujícím záměrem zakladatelů je předání rodinného podniku svým přímým potomkům. Aktuální průzkumy ukazují¹⁵, že 94% majitelů rodinných firem věří, že jejich podnikání úspěšně předají svému potomkovi k pokračování tradice.

5) Zranitelnost a rizika malých rodinných podniků. Vzhledem k menšímu podnikatelskému potenciálu malých podniků¹⁶ a často i náročnému konkurenčnímu prostředí je spektrum rizik široké. Mezi typická rizika patří nižší kapitálové základny malého podniku, menší rezervy, obtížnější pojištění, větší nákladová citlivost, menší specializace klíčových manažerů, napjatější tok peněz, zdravotní či psychosociální problémy v rodině, výše vkladů a další rizika. Jsou časté i operativní pracovní spory, např. čerpání dovolené, náhradní volno, práce v neděli a o svátcích. Nezřídka je dvojsečnou záležitostí zaměstnávání příbuzných, přediva příbuzenských vztahů časem mohou navodit až devastující důsledky¹⁷. Malé podniky jsou mimořádně citlivé na zadlužování, na zpoždování úhrad, plateb a plnění všech závazků. Rodinné podnikání je v tomto směru rizikovější a náročnější s osudným existenčním vlivem.

4.5 Digitalizace restauračních a hotelových provozů – alias gastronomie 4.0

Všudypřítomná digitalizace významně zasahuje i do restauračních a bytovacích provozů a předurčuje jejich úspěchy. V souvislosti s revolucí 0.4 se hovoří se o chytré gastronomii. Proces digitalizace může podpořit v modernizaci a malé podniky a to v několika směrech.

- **Moderní pokladny a komunikace;** Dle AHR¹⁸ dnes má většina restaurací relativně pokročilé podkladní systémy. Modernizaci a objektivizaci pokladních systémů významně pomohla EET¹⁹. Úspěšné systémy umí propojit pokladnu také s kuchyní, platebními terminály a tablety číšníků, účetnictvím, skladovým hospodářstvím ale také kamerovým systémem. Gastronomie 0.4 propojuje komunikaci mezi pokladnami, číšníky a platebními terminály. Díky chytrým pokladnám a cloudové vzdálené správě lze i malé podniky jednodušeji řídit.
- **Skladovací a zásobovací systémy;** Moderní systémy usnadňují naskladňování i zásobování v celém řetězci podnikání, od objednávky, přes elektronické dodací lístky nebo faktury, po přejímku a skladování. Rýsují se prvky automatického zásobování restaurací na základě propojení jejich online inventur se sklady dodavatele.
- **Obsluha hostů a nabídky;** Prosazuje se digitální objednávání jídel i nápojů. Objevují se jídelní menu a vinný lístek pro tablety.

¹⁵ <https://rsm.cz/blog/novinky/fuze-a-akvizice/rodinne-firmy-dvacet-pet-let-revouluce-dal/>

¹⁶ *Menší počet vlastníků, pracujících členů, majetku, kapitálu, podnikatelské síly - potence*

¹⁷ *Tóth E. jako konkursní a insolvenční správce a znalec v letech 2011 až 2019 řešil mnohé rodinné spory s devastujícími dopady na podnikání i rodinný zúčastněných.*

¹⁸ *Asociace hotelů a restaurací. <https://www.ahrcr.cz>*

¹⁹ *Elektronická evidence tržeb*

- **Bar a kuchyně;** V kuchyních se objevují chytré váhy (alkohol se zváží na vahách a přes bluetooth²⁰ se údaje přenáší přímo do pokladny. Elektronické tabule namísto papírků. Široce se prosazují čárové kódy, 3D tisky jídel apod.

5. RODINNÝ ZÁVOD Z PRÁVNÍHO ASPEKTU

Rekodifikace soukromého práva která nabyl účinnosti dnem 1.1.2014 se dotkla malého podnikání v několika směrech, zejména právními předpisy nový občanský zákon a novelizací živnostenského zákona i dalšími zákony²¹. Dosavadní pojem „podnik“, jehož definice je obsažena v ustanovení § 5 obchodního zákoníku, nahrazuje novým pojmem „obchodní závod“. Zavádí se i pojem „rodinný závod“ jako jednotka sloužící k obživě rodiny a na jeho provozu se podílejí členové rodiny. Mají nárok na svůj díl z vytvořeného zisku a to v relaci množství a druhu vykonané práce. Provozování takového závodu slouží k obživě rodiny, je proto charakterizováno osobami, které se trvale podílejí na jeho provozování. To znamená, že v rodinném závodě společně pracují:

- manželé nebo
- alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo
- osoby s manželou sešvagřená až do druhého stupně

O rodinný závod se nejedná v případě, že obchodní závod vlastní právnický osoba, jejímiž společníky jsou kromě členů rodiny též třetí osoby.

Členové rodiny, kteří se fakticky účastní na vlastním provozu rodinného závodu, mají nárok na „svůj díl“ vytvořeného zisku (i na věcech z tohoto zisku nabytých a též na přírůstcích závodu), a to v míře, která odpovídá množství a druhu jimi vykonané práce. Je třeba si uvědomit, že jednotliví členové rodiny mohou mít rozdílný názor na „význam a přínos“ jejich práce pro rodinný závod. Vzdát se „svého dílu“ (či pouze jeho části) může jen osoba plně svéprávná (tj. osoba zletilá – dovršení 18 let věku), a to výhradně osobním prohlášením. Toto prohlášení musí mít formu veřejné listiny, např. prohlášení sepsané u notáře – notářský zápis, aby bylo jisté, že zmíněný projev vůle člena rodiny je proveden bez donucení a s rozvahou.

Jelikož rodinný závod slouží k obživě rodiny, mohou všichni jeho členové, kteří se podílejí na chodu závodu, rozhodovat o:

²⁰Bluetooth je označení pro bezdrátovou komunikaci sloužící k propojení mezi dvěma a více elektronickými prvky.

²¹zákona č. 303/2013 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím rekodifikace soukromého práva

- použití zisku (a jak naložit s přírůstkem),
- záležitosti mimo obvyklé hospodaření,
- změnách základních zásad závodního provozu nebo jeho zastavení.

Rozhodnutí se přijímají většinou hlasů členů rodiny. Rozhodování ve výše uvedených záležitostech „se svěřují celému rodinnému společenství, resp. všem členům rodiny zúčastněným na provozu rodinného závodu bez zřetele na vlastnictví nebo spoluvlastnictví.

I když tedy bude rodinný závod např. ve společném jmění manželů, nebude za situace, kdy se na jeho provozování účastní i jejich dcera se svým manželem, prarodiče manžela a bratr manželky, nebudou moci např. o zastavení provozu závodu rozhodnout jen manželé, třebaže jej mají ve společném jmění, ale všichni zúčastnění většinou hlasů – právě proto, že jde o zdroj obživy jich všech a celé rodiny.“

5.1 Právní koncept rodinného závodu

Občanský zákoník neupravuje jen obchodní závod, ale i závod rodinný. Do občanského zákoníku byla zařazena skupina zvláštních ustanovení, která nejen, že řeší právní poměry rodinného závodu, jehož provozování slouží k obživě rodiny a na jehož provozování se členové rodiny fakticky podílejí, ale řeší především otázky práv a povinností zúčastněných členů rodiny pro případ, že není ujednáno něco jiného.

Podle důvodové zprávy tato právní úprava sleduje „vzor“ úpravy v italském Codice civile (čl. 230 bis). Italský občanský zákoník byl v tomto směru novelizován při reformě rodinného práva v roce 1975 a doplněn o úpravu, ze které český občanský zákoník čerpá právě s ohledem na jeho koncepci.

Z jiných zahraničních úprav jmenujme např. nový francouzský Code de commerce z roku 2001, který problematiku rodinných podniků obsahuje v čl. 12-4 až 121-7, ale řeší jen některé dílčí aspekty, zejména právní postavení toho z manželů, který působí jako spolupracující osoba.

Právní úprava rodinného závodu je upravena v ustanovení § 700 - 707 občanského zákoníku.

Tato úprava chce vyplnit prostor, kdy členové rodiny pro rodinný závod fakticky pracují, aniž se jejich práva a povinnosti spravují zvláště uzavřenou smlouvou.

Proto se výslovně uvádí, že se tato ustanovení nepoužijí, pokud je rodinný závod provozován na základě společenské smlouvy (ať již se založením obchodní společnosti nebo družstva), smlouvy o tiché společnosti nebo na základě smlouvy zakládající mezi stranami pracovní poměr.

Tyto právní prostředky mohou být přirozeně kombinovány. Např. v případě, že bude závod provozován obchodní společností, jejímiž společníky budou manželé se závazkem

k osobnímu výkonu práce, že jejich dcera a syn budou pro tuto obchodní společnost pracovat na základě pracovní smlouvy a děd bude tichým společníkem takové obchodní společnosti, budou se práva a povinnosti každého z nich řídit příslušnou smlouvou. To bude platit i v případě uzavření jiných smluv (příkazní, zprostředkovatelské, komisionářské apod.)

Právní úprava rodinného závodu se nepoužije ani v případě, kdy rodinný závod provozuje právnická osoba, na které mají podíly někteří členové rodiny společně s třetími osobami.

Podílejí-li se na provozu rodinného závodu manželé, mohou vzhledem k obecné úpravě manželského majetkového práva nastat různé situace podle toho, zda je rodinný závod ve společném jmění manželů, nebo náleží-li do výlučného jmění jednoho z manželů, jakož i podle toho, zda si manželé ujednali majetkový režim odlišný od zákonného režimu, popřípadě zda takový režim založil svým rozhodnutím soud.

Úprava manželského majetkového práva se použije přednostně před ustanoveními o rodinném závodu. Tak se předchází konfliktu obou úprav.

Praktičnost nové úpravy vyplývá z toho, že podle dřívější právní úpravy se práva a povinnosti zúčastněných osob v obdobných případech, nebyla-li řešena smluvně nebo konkrétní právní úpravou, řídila ustanoveními o bezdůvodném obohacení, což s ohledem na konkrétní okolnosti případu, podmíněně zejména dlouhodobostí faktických poměrů tohoto druhu, otázky skutkového dokazování a zejména na promlčení, nepřinášelo odpovídající úpravu práv a povinností ani dostatečnou ochranu dotčených osob.

5.2 Pojem rodinný závod

O rodinný závod se tedy jedná, jde-li o soubor obchodního jmění sloužící podnikatelským účelům a na jehož provozu se podílejí trvalou prací členové širší rodiny bez toho, že tak činí jako společníci společnosti nebo na základě pracovní smlouvy.

Rodinný závod není tedy charakterizován předmětem podnikání, ale osobami, které se trvale podílejí na jeho provozování. Kromě fixace pojmu rodinného závodu obsahuje právní úprava významné právní pravidlo, podle něhož je na roveň členu rodiny, který pro rodinný závod trvale pracuje, postaven i ten člen rodiny, který trvale pracuje pro rodinu, tedy se zejména stará o rodinnou domácnost. Jde o důsledné naplnění zásady, že osobní péče o rodinu a její členy má stejný význam jako poskytování majetkových plnění. Výše uvedené pak nachází svoje vyjádření v ustanovení § 700. Zde je rodinný závod charakterizován.

Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

Ustanovení o právech a povinnostech členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu se nepoužijí v případech, kdy jsou tato práva a povinnosti upraveny společenskou smlouvou včetně zakladatelského právního jednání o založení obchodní společnosti nebo družstva, smlouvou o tiché společnosti nebo smlouvou a upraveny ustanoveními jiného zákona o pracovním poměru, popřípadě jinou obdobnou smlouvou.

Lze říci, že i když institut rodinného závodu byl do českého práva přijat teprve nedávno, není podnikání tohoto druhu nijak neobvyklé, a to ať je to již ve stravovacích a ubytovacích zařízeních, v zemědělství, ale i jinde. Děje se tak začasť i v komunální sféře v kadeřnických závodech, závodech řeznických i instalatérských. Autorovi je mj. znám i případ, kdy členové rodiny pod řízením otce montují podsestavy pro významného producenta strojírenských zařízení. Obecně přitom může řídit podnikání kterýkoli člen rodiny.

Z praxe nám byly směřovány dotazy, zda v rodinném závodu musí nebo nemusí pracovat oba manželé. Odpověď na tuto otázku zní, že stačí, působí-li zde alespoň jeden z manželů. Další dotazy přicházejí na okruh příbuzných, na které se daná úprava vztahuje. I pro tyto dotazy lze po našem soudu najít odpověď. Úprava se vztahuje na příbuzné manželů anebo alespoň jednoho z nich až do třetího stupně nebo na osoby s manžely sešvagřené až do stupně druhého.

Nevztahuje se však na všechny tyto osoby, ale jen pokud trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod. Práce pro rodinu je přitom dostačující.

Zdůrazněme výčtem, že úprava rodinného závodu se nepoužije tam, kde práva a povinnosti těchto osob upravuje: společenská smlouva, zakladatelské právní jednání o založení obchodní společnosti nebo družstva, smlouva o tiché společnosti, smlouva a ustanovení jiného zákona o pracovním poměru, jiná obdobná smlouva.

Právní úprava rodinného závodu se tedy, jak už bylo řečeno, použije jen tehdy, pokud nejsou vztahy upraveny některou z uvedených smluv či nedošlo-li k zakladatelskému právnímu jednání. Za pojmové znaky rodinného závodu lze označit: existenci závodu, jeho provozování, osobní účast členů rodiny na tomto provozu či vedení domácnosti, přičemž jde o osoby příbuzné nebo sešvagřené ve stupni stanoveném zákonem, trvalost této osobní účasti, osobní účast při provozu není smluvně upravena.

Úprava rodinného závodu řeší i podíl členů rodiny na zisku. Toto řešení podílu na zisku se však nevztahuje na manžele, podílejí-li se na provozu rodinného závodu oba. Pro oba manžele platí totiž úprava majetkového práva manželského (v § 708 – 750).

5.3 Podíl na zisku v rodinném závodech

K podílu členů rodiny na zisku lze říci, že právní úprava vychází z pojetí, že životní úroveň členů rodiny má být zásadně srovnatelná a že životní úroveň dítěte má být zásadně shodná s životní úrovní rodičů. Tato právní pravidla se vztahují k zabezpečování osobní potřeby

člena rodiny, tedy jeho výživy ve vlastním slova smyslu a jeho kulturních i hmotných potřeb.

Na tomto zásadním přístupu ustanovení § 701 nic nemění; i dítě, které se na provozu rodinného závodu neúčastní (např. z důvodů studijních, zdravotních nebo jiných) nemůže být vyživováno, oblékáno hůře než jeho sourozenec, který v rodinném závodu pracuje. Rodinné hospodaření se však neorientuje výlučně na produkci hodnot k okamžité spotřebě; naopak - a zvláště, provozuje-li rodina rodinný závod, část vytvořených hodnot slouží jako rezerva nebo se investuje do závodního provozu za účelem modernizace, koupě nových zařízení apod. Ustanovením § 701 jsou založena i práva pracujících členů rodiny (členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu) na podíl na zisku, přírůstcích závodu i na věcech nabytých ze zisku z provozu závodu.

Ustanovení o právu na podíl na zisku z provozu rodinného závodu a zakládající i další majetková práva zúčastněným členům rodiny jsou dispozitivní a nebrání jiným ujednáním. Nicméně i v této souvislosti se jeví jako potřebně chránit slabší stranu. Proto se sice nevyklučuje, aby se člen rodiny zúčastněný na provozu rodinného závodu svých majetkových práv z toho plynoucích vzdal, avšak může tak učinit jen osoba plně svéprávná, a to vlastním osobním prohlášením (nikoli tedy s využitím zástupce). Forma veřejné listiny se vyžaduje z obdobných důvodů jako u manželských majetkových smluv. Je totiž nutné zajistit, že se projev vůle děje s rozvahou, vážně a bez donucení.

Ustanovení § 701 určuje, že členové rodiny zúčastnění na provozu rodinného závodu se podílejí na zisku z něho i na věcech z tohoto zisku nabytých, jakož i na přírůstcích závodu v míře odpovídající množství a druhu své práce.

Pokud se zúčastněný člen rodiny práva na zisku vzdá, může tak učinit jen za určených podmínek. Vzdání se podílu na zisku nelze dohodou upravit jinak.

5.4 Právo rozhodování v rodinném závodě

Rozhodnutí o použití zisku a o jiných záležitostech rodinného závodu jsou upraveny v ustanovení § 702. Vzhledem k tomu, že rodinný závod slouží k obživě rodiny, je založeno právo všech členů rodiny zúčastněných na jeho provozu rozhodovat o zásadních otázkách, které se k němu vztahují. To platí i v případě, že vlastnictví tohoto závodu náleží jen některému nebo některým z členů rodiny.

V rámci toho je zapotřebí rozlišovat:

Předně se jedná o rozhodování o použití zisku z rodinného závodu a o rozhodování, jak se naloží s jeho přírůstky. Protože se podle ustanovení § 701 na těchto hodnotách všichni zúčastnění členové rodiny podílejí, je jejich právo podílet se i na rozhodování jak s nimi bude naloženo, důsledkem této konstrukce.

Do jiné kategorie spadají zásadní otázky, týkající se vlastního provozu rodinného závodu - zastavení jeho provozu, změn základních zásad pro provoz, zřízení rodinného závodu nebo jeho použití jako zástavy apod. Rozhodnutí o nich se svěřují celému rodinnému společenství, resp. všem členům rodiny zúčastněným na provozu rodinného závodu bez zřetele na vlastnictví nebo spoluvlastnictví.

I když tedy bude rodinný závod např. ve společném jmění manželů, nebude za situace, kdy se na jeho provozování účastní i jejich dcera se svým manželem, prarodiče manžela a bratr manželky, možno např. o zastavení provozu závodu rozhodnout jen manželským párem, třebaže jej mají ve společném jmění, ale rozhodnou všichni zúčastnění většinou hlasů - právě proto, že jde o zdroj obživy jich všech a celé rodiny.

Ustanovení § 702 totiž určuje: Rozhodnutí o použití zisku z rodinného závodu nebo jeho přírůstků, jakož i rozhodnutí týkající se záležitosti mimo obvyklé hospodaření včetně změn základních zásad závodního provozu nebo jeho zastavení se přijímají většinou hlasů členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník. V dané otázce je tedy určující, kdo se provozu zúčastní, nikoli kdo je jeho vlastníkem.

Je nutno si uvědomit, že to se týká i otázek mimo obvyklé hospodaření a nikoli běžných otázek, tj. např. prodeje produkovaného zboží. Mimo obvyklé hospodaření budou např. nákupy nového strojnětechnologického zařízení pro rozšíření či vybudování provozů či prodej výrobního zařízení, které se již nejeví potřebné. Práva vlastníků zde ustupují rozhodnutí prostě většiny.

Současně je třeba zajistit zastupování nesvéprávných i nezletilých osob.

Účastenství členů rodiny na provozu rodinného závodu je nepřenositelné. K tomuto řešení uvedme, že přenést účast na jiného je možné jen v případě, že půjde o některého z manželů nebo jejich příbuzného do třetího stupně nebo osobu s manželou sešvagřenou až do druhého stupně a za podmínky, že s tím budou souhlasit všichni členové rodiny na provozu rodinného závodu již zúčastnění (nikoli jen většina). Hlavní důvod, proč se v tomto případě vyžaduje jednomyslnost, sleduje dosažení obecné shody a důvěry v přístupujícího člena, což je při provozování rodinného závodu jako hospodářského organismu zásadní.

5.5 Přenesení na jiného člena v rodinném závodě

Rodinný závod je spojen jen se členy rodiny. Uvedme výčetem, že přenesení na jiného člena rodiny je jen výjimečné za splnění stanovených podmínek:

- člena rodiny může nahradit jen osoba, která splňuje podmínky (podle § 700) tak, jako dosavadní účastník;
- k přenosu je třeba jednomyslného souhlasu všech členů rodiny zúčastněných na provozu rodinného závodu.

Zákon návazně upravuje i nakládání s rodinným závodem a se spoluvlastnickým podílem, a to v ustanovení § 704, odst. 1 a odst. 2. Hlavní účel ustanovení sleduje zachování rodinného závodu v majetku rodiny a těch jejích členů, kteří se účastní na jeho provozování. Ustanovení prvního odstavce míří především na případy, kdy má při dědění podle pořízení pro případ smrti dojít k rozdělení pozůstalosti z vůle zůstavitele rozhodnutím třetí osoby. Rovněž ustanovení druhého odstavce sleduje myšlenku, že rodinný závod má zůstat v rukou těch, k jejichž obživě slouží.

Text § 704 zákona zní: Má-li být rodinný závod rozdělen při dělení pozůstalosti soudem, má na něj člen rodiny zúčastněný na jeho provozu přednostní právo. Má-li být rodinný závod zcizen, má k němu člen rodiny zúčastněný na jeho provozu předkupní právo, ledaže bylo ujednáno něco jiného. To platí i v případě, že má být zcizen spoluvlastnický podíl na rodinném závodu nebo že má být zcizena věc, která má podle své povahy a dosavadního určení provozu rodinného závodu trvale sloužit.

Pro případ úmrtí vlastníka majetku, který tvoří rodinný závod, jestliže by bylo více dědiců a závod by bylo třeba rozdělit, je určeno speciální ustanovení vylučující dědickou posloupnost na základě jiného dědického titulu určeného zákonem. Jde o to, aby byl rodinný závod udržován členy rodiny zúčastněnými na provozu tohoto závodu. Ze stejného důvodu je upraveno i předkupní právo (není-li ujednáno jinak) pro případ zcizení rodinného závodu, to platí i pro případ zcizení spoluvlastnického podílu na rodinném závodu nebo pro případ zcizení věci, která má podle své povahy a dosavadního určení provozu rodinného závodu sloužit, a to trvale. Předkupní právo lze předem vyloučit. Vyloučení se může týkat celého rodinného závodu nebo spoluvlastnického podílu anebo stanovené věci.

5.6 Vypořádání v rodinném závodě

Kromě uvedených otázek bylo zákonem třeba upravit i zánik účastenství na provozu. Zanikne-li účastenství člena rodiny na provozu rodinného závodu, má právo na vypořádání svého podílu na zisku a na přírůstcích. Zejména za situace, kdy provoz rodinného závodu trvá, by mohlo jednorázové vypořádání s odstupujícím členem rodiny představovat výrazný ekonomický zásah do rodinného hospodaření, proto se umožňuje rozložení platby odstupujícímu členu rodiny do splátek. Soudní kontrola se v daném případě jeví v zájmu ochrany slabší strany. Účast člena podle ustanovení § 705 zanikne buď zcizením rodinného závodu, nebo tím, že přestane vykonávat práci pro rodinu či pro rodinný závod (ať již ze subjektivních či objektivních důvodů) anebo změní-li se právní důvod, ze kterého pokračuje ve výkonu práce v rodinném závodu. Není přitom rozhodné, komu je rodinný závod zcizen, popř. kdo ho získá. Změnou právního důvodu lze přitom rozumět např. uzavření pracovněprávní smlouvy.

Podle ustanovení § 706 zaniklo-li účastenství na provozu rodinného závodu, lze platbu členu rodiny na provozu závodu dosud zúčastněnému rozložit do splátek, pokud to bude ujednáno nebo pokud to schválí soud. Není-li pro rozložení platby do splátek rozumný důvod, soud placení ve splátkách neschválí, popřípadě rozhodne o neplatnosti ujednání o splátkách. Aby platba z titulu zániku účastenství nebyla tíživá, zákon, jak jsme již uvedli,

umožňuje provádění splátek. Současně je upravena i ochrana osoby, které zaniklo účastenství; splátky se mu nemohou vnutit, je zde zakotvena soudní ochrana.

Ochrana je současně stanovena i pro vlastníka a rozložení do splátek může soud schválit, i pokud nedošlo k jejich ujednání. Rozhodnutí bude odvislé od konkrétní situace a konkrétních důvodů.

5.7 Daňové a pojistné aspekty členů rodiny

Zdanění příjmů člena rodiny zúčastněného na provozu rodinného závodu řeší zákon o daních z příjmu v § 13. Tento člen rodiny je tedy, podle zmíněného ustanovení, spolupracující osobou. V souvislosti s tím lze příjmy a výdaje na jejich dosažení, zajištění a udržení při samostatné činnosti rozdělit mezi poplatníka a s ním spolupracující osoby, a to za podmínek striktně definovaných v uvedeném ustanovení zákona.

Podle § 13 zákona u spolupracujících osob musí být výše podílu na příjmech a výdajích stejná. Příjmy a výdaje se rozdělují tak, aby:

- podíl příjmů a výdajů připadající na spolupracující osoby nečinil v úhrnu více než 30 % a
- částka, o kterou příjmy převyšují výdaje, činila za zdaňovací období nejvýše 180 000 Kč a za každý započatý kalendářní měsíc spolupráce nejvýše 15 000 Kč.

Jestliže je spolupracující osobou pouze manžel, příjmy a výdaje se rozdělují tak, aby:

- podíl příjmů a výdajů připadající na manžela nečinil více než 50 % a
- částka, o kterou příjmy převyšují výdaje, činila za zdaňovací období nejvýše 540 000 Kč a za každý započatý kalendářní měsíc spolupráce nejvýše 45 000 Kč.

Je nutné respektovat rovněž skutečnost, že příjmy a výdaje nelze rozdělovat na:

- dítě, které nemá ukončenou povinnou školní docházku,
- dítě v kalendářních měsících, ve kterých je na něj uplatňováno daňové zvýhodnění na vyživované dítě,
- manžela, je-li na něj uplatněna sleva na manžela, a
- na a od poplatníka, který zemřel.

Příjem spolupracující osoby se v daňovém priznání uvede v dílčím daňovém základu podle § 7 ZDP.

Člen rodiny zúčastněný na provozu rodinného závodu, který je spolupracující osobou ve smyslu zákona, se musí přihlásit k platbám na sociální zabezpečení (u České správy sociálního zabezpečení) a k platbám na zdravotní pojištění u příslušné zdravotní pojišťovně. Úhrada minimálních záloh (jakož i doplatků a výše záloh na další období) je postupově stejná jako u OSVČ – vždy záleží na okolnosti, zda se jedná o spolupracující

osobu na hlavní či vedlejší činnost. Spolupracující osoba (považovaná tedy za OSVČ) – člen rodiny zúčastněný na provozu rodinného závodu, musí podat přihlášku k registraci k dani z příjmů FO a dále oznámit zahájení spolupráce na ČSSZ a zdravotní pojišťovně. Registrace a oznámení o spolupráci musí být učiněny v okamžiku jejího zahájení (nečekat tedy např. až na podání přehledu o příjmech a výdajích pro zdravotní pojišťovnu či ČSSZ)

Závěr

Současná doba iniciuje nové výzvy i pro malé rodinné podnikání. Rekodifikace soukromého práva se dotkla malého podnikání v několika směrech, zejména právními předpisy jako je nový občanský zákon a novelizací živnostenského zákona i dalšími. Je významné, že rekodifikace zavádí i relativně nový a dosud málo využívaný institut „rodinný závod“ jako jednotka sloužící k obživě rodiny i jejích členů. Rekodifikace práva, ale také průmysl 4.0 a předvídaná ekonomická recese se dotkne i postavení a fungování malých rodinných podniků a závodů v oboru restauračního podnikání a cestovního ruchu. Nástrojem jejich budoucí odolnosti a úspěšného přežívání s minimalizací rizik je hlubší osvojení si a uvědomění průhledného a bezpečného podnikání. Snahou autorů bylo koncipovat širší pohled na problematiku malého podnikání, především z aspektu ekonomického, sociálního, rodinného a zejména právního.

Použitá literatura a prameny

- [1] ČIHÁK, L.: Unikátní průvodce novým občanským zákoníkem. Walters Kluwer, 2012, Plzeň, ISBN 978-80-7357-849-7
- [2] HAVLÍČEK, K.: Controlling malého a středního podniku. Praha, VŠFS, 2015. EAN 9788074080562.
- [3] KUČERA, J.: Rodinný závod. 2015. Dostupné online na <http://www.kuceralegal.cz/blog/2014/01/23/rodinny-zavod-2/>.
- [4] KRČ, R., DOVOLIL, P.: Jak uspět při výběrovém řízení. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-182-3.
- [5] LAVICKÝ, P.: Občanský zákoník I. Obecná část (§ 1-654). Komentář. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014
- [6] PETLINA, L., KORÁB.: Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. Trendy ekonomiky a managementu. Volume IX – Issue 23, 2015. Available online <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/viewFile/328/263>
- [7] SOLIL, J.: Ustanovení § 700 NOZ, k rodinnému závodu. Available online na <http://www.pravniprostor.cz/clanky/rekodifikace/k-ustanoveni-700-noz-k-rodinnemu-zavodu>
- [6] ŠVESTKA, J., DVOŘÁK, J., FIALA, J., ZUKLÍNOVÁ, M. e. a. Občanský zákoník. Komentář. Svazek II. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014

- [8] TARDIVO, G., CUGNO, M.: Il sistema family business. Un patrimonio da valorizzare. 2011, Milano: ed. Franco Angelli.
- [9] TÓTH,E.: PETRŮ,N.: Strategické řízení podniku. VŠFS Praha, 2017. ISBN 978-80-7408-151-4.
- [10]TÓTH,E.: Organizační řízení firem v nových časech. Scientia et Societas. Recenzovaný společenskovední časopis. Ročník XII, č. 4, 2016.
- [11] VESECKÁ,R. Úvaha nad trestněprávní odpovědností právnických osob ve vztahu k veřejným zakázkám. In *Veřejné zakázky, 2015. Č.4.*

Autoři:

Prof. JUDr. Karel Marek, CSc., vedoucí katedry občanského práva, Vysoké školy finanční a správní.

E mail: 30051@VSFS.cz

Doc. Ing. Endre Tóth, DrSc., Vysoká škola finanční a správní

Mobil: 602 359 661

E mail: likvid.toth@volny.cz