

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Petr Sodomka

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza strategického řízení vybraného podniku
Bakalářská práce

2023

Petr Sodomka

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr Sodomka**
Osobní číslo: **E20505**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza strategického řízení vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedené strategické analýzy vybraného podniku identifikovat jeho klíčové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, a následně navrhnout změny ke zlepšení.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti strategického řízení podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Strategická analýza podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.
HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
CHERNEV, Alexander, 2018. *Strategic marketing management*. 9th edition. [Chicago]: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-50-2.
KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „**Analýza strategického řízení vybraného podniku**“, jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 28.4. 2023

Petr Sodomka, v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velmi rád, s úctou, poděkoval své vedoucí práce Ing. Janě Slavičkové, za její pomoc, cenné rady, připomínky a veškerý čas, který mi věnovala.

Poděkování patří, také, jednatelem podniku Sportoviště Města Hlinska s.r.o., panu Kábelemu, za čas, vstřícnost a poskytnutí potřebných informací i materiálů, k realizaci mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou strategického řízení podniku Sportoviště Města Hlinska, s.r.o. Práci lze rozdělit do dvou částí, první, definuje základní pojmy jako podnik, finanční analýzu, její metody i ukazatele. V části druhé, následuje charakteristika daného podniku, analýza strategického řízení, aplikace vybraných ukazatelů, vlivy, zdroje strategického řízení. Práce vychází z poznatků interních dokumentů podniku a z teorie. Závěr práce se zaměřuje na hodnocení podniku, jak si podnik vede a kde jsou určité mezery.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, podnik, analýza, řízení, plánování, sportoviště, lidské a finanční zdroje, ukazatele.

TITLE

Analysis of the strategic management of the selected company

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with the analysis of the strategic management of the company Sportoviště Města Hlinska, s.r.o. The work can be divided into two parts, the first defines basic terms such as business, financial analysis, its methods and indicators. In the second part, there follows the characteristics of the given company, analysis of strategic management, application of selected indicators, influences, sources of strategic management. The work is based on knowledge of the company's internal documents and theory. The conclusion of the thesis focuses on the evaluation of the company, how the company is doing and where there are certain gaps.

KEYWORDS

Strategy, enterprise, analysis, management, planning, sports ground, human and financial resources, indicators.

OBSAH

ÚVOD	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	14
1.1 Strategické řízení.....	14
1.2 Strategie.....	15
1.3 Proces strategického řízení.....	17
2 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	20
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	21
2.1.1 PEST analýza.....	22
2.1.2 Metoda Plánování scénářů	24
2.1.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí	25
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	26
2.3 SWOT analýza	32
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.1 Historie.....	34
3.2 Fungování sportovišť	34
3.3 Zaměření podniku	35
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	36
4.1 Analýza zdrojů podniku	36
4.1.1 Hmotné zdroje.....	36
4.1.2 Nehmotné zdroje.....	40
4.1.3 Lidské zdroje.....	41
4.1.4 Finanční zdroje	43
4.2 PEST analýza	49
4.2.1 Politické vlivy	49
4.2.2 Ekonomické vlivy	50
4.2.3 Sociálně-společenské vlivy.....	53
4.2.4 Technologické vlivy	54
4.3 Porterův model pěti sil	55
4.3.1 Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů	55

4.3.2	Hrozba substitutů	55
4.3.3	Konkurence v odvětví	56
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	57
4.3.5	Vyjednávací síla zákazníků	57
4.4	SWOT analýza	58
4.4.1	Silné stránky	58
4.4.2	Slabé stránky	58
4.4.3	Příležitosti	59
4.4.4	Hrozby	60
4.4.5	Vyhodnocení matice SWOT	60
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	62
	ZÁVĚR	65
	POUŽITÁ LITERATURA	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Manažerské činnosti.....	14
Obrázek 2 - Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku	16
Obrázek 3 - Proces strategického řízení	18
Obrázek 4 - Ekonomické prostředí	21
Obrázek 5 - PEST analýza	23
Obrázek 6 - Organizační struktura podniku.....	43
Obrázek 7 - Vývoj rentability	47
Obrázek 8 - Reálný HDP v ČR (v %).....	50
Obrázek 9 - Míra inflace v ČR (v %).....	51
Obrázek 10 - Míra nezaměstnanosti v ČR (v %).....	52
Obrázek 11 - Průměrná měsíční mzda zaměstnance podle krajů ČR v 1. až 4. čtvrtletí 2022	53
Obrázek 12 - Demografický vývoj v Hlinsku.....	54
Tabulka 1 - Vnitřní zdroje podniku	28
Tabulka 2 - SWOT analýza	33
Tabulka 3 - Hmotné zdroje společnosti Sportoviště města Hlinska, s. r. o. (v tis. Kč)	36
Tabulka 4 - Horizontální a vertikální analýza rozvahy společnosti.....	45
Tabulka 5 - Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti.....	46
Tabulka 6 - Rentabilita společnosti (2017 - 2021)	47
Tabulka 7 - Ukazatel aktivity.....	48
Tabulka 8 - Ukazatel likvidity	48
Tabulka 9 - Ukazatel zadluženosti.....	48
Tabulka 10 - Průměrná mzda v letech 2017-2022	52
Tabulka 11 - Celkový přírůstek obyvatel v Hlinsku.....	53
Tabulka 12 – SWOT matice společnosti	61

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
DPP	dohoda o provedení práce
HDP	hrubý domácí produkt
HPP	hlavní pracovní poměr
HW	Hardware
PEST	political, economical, social, technological
PŠ	plavecká škola
ROA	return of assets
ROE	return on equity
ROS	return on sales
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SO	strengths-opportunities
ST	strengths-threats
SWOT	strengths, weakness, opportunities, threats
SW	Software
WO	weakness-opportunities
WT	weakness-threats

ÚVOD

Aby byl podnik schopný odolávat konkurenci na trhu, musí využít všechny možné strategické cíle a být, tzv. „o krok dopředu“, než jeho konkurence. Už se nehledí jen na finanční stránku, je nutné využívat i ostatní zdroje. Od pracovní síly, po kvalifikovaný personál, který má znalosti dané organizace a umí je využít. Jde o skloubení praxe, vzdělání, umění se přizpůsobit situaci, a všechny tyto prvky efektivně využít. Na druhou stranu, je nutné, aby podnik uměl zaměstnance adekvátně odměnit a poskytnout dobré podmínky, přátelský kolektiv, týmovou spolupráci i leadership. To je jedna strana mince.

Ta druhá, že podnik je organizace, založená a řízena za účelem dosahování zisku. Podnik, kterému je věnována bakalářská práce, Sportoviště města Hlinsko s.r.o., má poslání poskytovat a prodávat služby, v oblasti sportu a volnočasových aktivit. Jasně stanovené cíle, poslání a podniková strategie jsou základními kroky k úspěšnému vedení.

Sportoviště Hlinsko, nabízí širokou škálu sportovního vyžití v malém městečku Hlinsko, které je srdcem Českomoravské vrchoviny. Pod sportoviště spadá, krytý plavecký bazén, sportovní areál Olšinky, který má dvě hřiště, určené pro fotbal, tenisové kurty s antukou, hřiště pro národní házenou, nohejbal, volejbal, hernu stolního tenisu. Dále zimní stadion pro hokej a bruslení. Součástí Sportovišť města Hlinska je také skatepark, turistická ubytovna a koupací biotop. Podnik, určený převážně sportu, velmi rozmanitý, který musí denně řešit ne jeden úkol, ale i problematiku.

Zajímavá je jistě strategie řízení všech odvětví, v jednom vedení, interní směrnice, počet zaměstnanců, dlouhodobé cíle. Jak je podnik závislý na vlivech počasí, ekonomické situaci státu, dotacích, vlastních příjmů. Jak důležitá je reklama, marketing, servis a zlepšování podmínek pro všechny návštěvníky i diváky.

Po dvouleté „covidové“ pauze, kdy veškeré sportovní aktivity byly pozastaveny a realizovány, pouze individuálně, dle možností úzké rodiny, třeba formou procházek a domácího cvičení, je velmi důležité znovu nastartovat správného sportovního ducha v každém z nás. K tomu je důležité mít, ale především i vytvořit v malém městečku dobré podmínky. Je proto důležité, aby řízení takového podniku bylo strategické, dle možnosti i flexibilní své době.

Cílem práce je analyzovat strategické řízení ve vybraném podniku, identifikovat silné a slabé stránky podniku, jejich hrozby a příležitosti. Následně navrhnout doporučení na jejich zlepšení. V teoretické části je definována strategie, proces strategického řízení, analýzy, jak vnější (PEST analýza, Porterův model pěti sil, tvorba scénářů), tak vnitřní (analýza vnitřních zdrojů) a na závěr SWOT analýza. V praktické části je charakterizován vybraný podnik – Sportoviště města Hlinska, s. r. o., jeho krátká historie a fungování podniku. Poté budou aplikovány analýzy, které jsou popsány v teoretické části. Závěr je věnován vyhodnocení analýz ve SWOT analýze a následné návrhy na zlepšení.

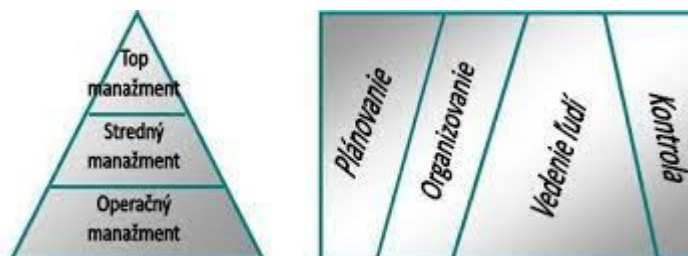
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Na začátek celé práce je zapotřebí si vyjasnit specifické pojmy, se kterými se můžeme setkat v této kapitole, abychom se lépe orientovali a pochopili, co to podnik, strategie a strategické řízení vlastně je.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je souborem manažerských rozhodnutí, která ovlivňují dlouhodobou výkonnost organizace. Jakékoli obecné vývojové trendy, jako jsou globalizace, internacionalizace, informatizace, ekologizace. Tyto trendy se mohou stát jak příležitostí, tak i hrozbou, pro téměř všechny organizace v oblasti podnikání. (Cimbálníková, 2012, str. 7)

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Tak jak jsou definovány zbylé nižší úrovně řízení, operativní a taktické, tak lze strategické řízení charakterizovat pomocí manažerských činností. Mezi tyto činnosti patří – plánování, organizování, vedení a kontrola viz obrázek 1. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 4)



Obrázek 1 - Manažerské činnosti

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006

Strategické řízení rozšířilo svůj význam hlavně během druhé světové války, kde právě docházelo k nasazení dosud nebyvalého množství vojenských sil a zdrojů, což vedlo ke složitosti jednotlivých vojenských operací a jejich koordinaci.

Po válce se termín strategické řízení začal využívat i v ekonomické oblasti. Slova jako „strategický“ či „strategie“ jsou spojována s nejvýznamnějšími operacemi v dlouhodobém měřítku.

Cílem strategických operací organizací je získání porovnávacích výhod nad ostatními ekonomickými subjekty, které se na daném trhu pohybují. (Cimbálníková, 2012, str. 7)

Dnešní strategicky smýšlející manažeři podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2007, str. 1) musí nalézat správné odpovědi, především na následující otázky:

- Na které trhy a části těch trhů, na kterém výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které jsou lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být neúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační a znalostní atd.)?

Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?

1.2 Strategie

Selhat je možné mnoha způsoby, zatímco uspět je možné pouze jedním způsobem. Úspěch nabídky je definován její schopností vytvářet tržní hodnotu. (Chernev, 2018, str. 29)

Strategie je nedílnou součástí každého podniku a základním kamenem strategického řízení, tak je důležité jej definovat. Strategie je s námi už od počátku věku.

Poprvé jsme se s ním setkali v Řecku. V té době se to chápalo jako věda o plánování a vytváření a určování vojenských akcí, které se používali při vojenských operacích k tomu, aby vyhráli nad druhou armádou. V podniku a celkově v nevojenském prostředí se objevuje někdy na začátku počátku 60. let.

Strategie může být definována různými způsoby. Jde jen o to, co si pod tím představíme my osobně. Často se jeví jako trajektorie nebo dráha, směřující k předem určeným cílům.

Cesta je tvořena podnikatelskými, funkcionálními a konkurenčními přístupy, kterými se právě management při řízení činnosti snaží uplatnit. (Mallya, 2007, str. 17)

Dalším způsobem pojetí je chápaná, podle Whitea, jako idea, která propojuje účel s činností. Toto pojetí je inspirováno podle Chandlera, který je dosazován na pozici prvního moderního strategického teoretika. (White, 2004, str. 4)

Výčet těch, co nejvíce slyšíme podle Mallya, (2007, str. 17) je vyjádření o tom, jaký je strategický záměr podniku. Snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každém obchodu, který firma uskutečňuje, a tím pádem stále reaguje na různé výkyvy.

Poslání

Identifikuje základní princip podniku, vyjadřuje smysl její existence na trhu. Velmi často se vyjadřuje ve vztahu ke stakeholders, které ovlivňují fungování organizace. Mezi tyto zainteresované skupiny spadají vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a další (Sedláčková, 2006, str. 2).

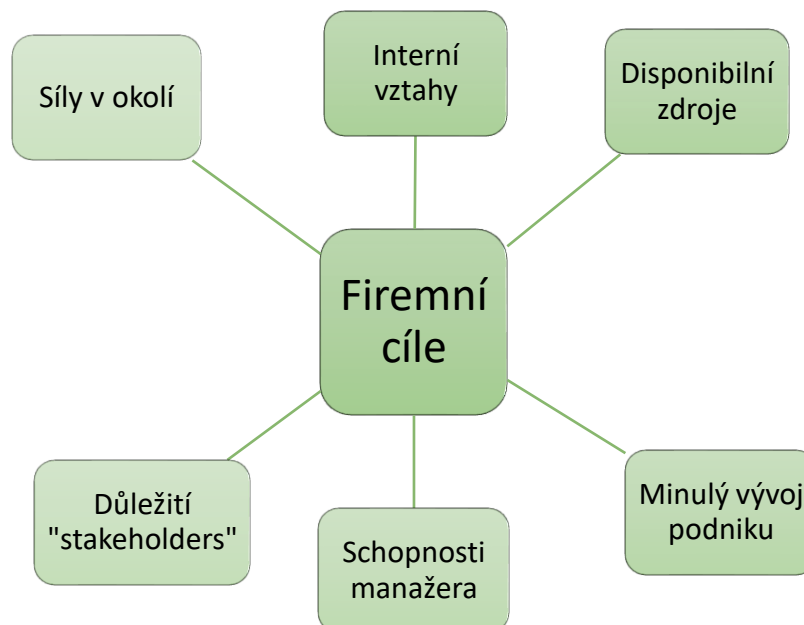
Vize

Pojem je odvozený z latinského slova „visio“ to znamená „zření“ v kontextu vize do budoucnosti označuje proroctví (Srpová, Řehoř a spol., 2010, str. 130). Ve většině případu to koresponduje s posláním podniku. Rozdíl mezi nimi je, že vize má dlouhodobý charakter. Vyjadřuje spíše představu o budoucím stavu organizace, kterého by se chtěli dobrat (Sedláčková, 2006, str. 2)

Poslední je způsob, jak správně investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhody. Mezi důležité patří určení strategických cílů.

Co jsou strategické cíle?

Strategické cíle jsou žádoucí stavy, kterých má být dosaženo, a jsou formulovány na vrcholové úrovni organizace (Cimbalníková, 2012, str. 10). Faktory, které ovlivňují cíle jsou zobrazeny na obrázku č. 2.



Obrázek 2 - Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku

Zdroj: Sedláčková, 2006

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 9) představují podle osm základních charakteristik strategie:

- strategie míří do daleké budoucnosti podniku;
- strategie by měla firmě zajistit konkurenční výhodu;
- strategie určuje to, jak se firma představuje v podnikání, jaké výrobky vyrábí, služby, objem výroby atd.;
- strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jejím prostředím;
- strategie je stavěná na klíčových zdrojích a schopnostech podniku;
- strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci;
- strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení;
- strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Rozdíl mezi jednotlivými typy řízení je taktické, operativní a strategické řízení podniku.

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. To znamená, že hlavní rozdíl je z hlediska kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, a ta je přenáší do úrovně operativní. Významným rozdílem je zde časové hledisko, jímž se jednotlivé úrovně řídí. Ve strategickém se pohybujeme v horizontu let, na rozdíl od operativního, který jedná ve dnech případně i kratší jednotky.

1.3 Proces strategického řízení

Co je proces strategického řízení?

Procesem strategického řízení se rozumí posloupnost mezi různými vstupy a výstupy, která přichází v cestě podniku za jistým cílem, jehož chce dosáhnout. Proces dále popisuje kategorii pojmů, vyjadřující individuální nebo kolektivní činy. Proces může být posloupnost aktivit a událostí, které popisuje, jak se jevy mění v čase. (Mallya, 2007, str. 26.)

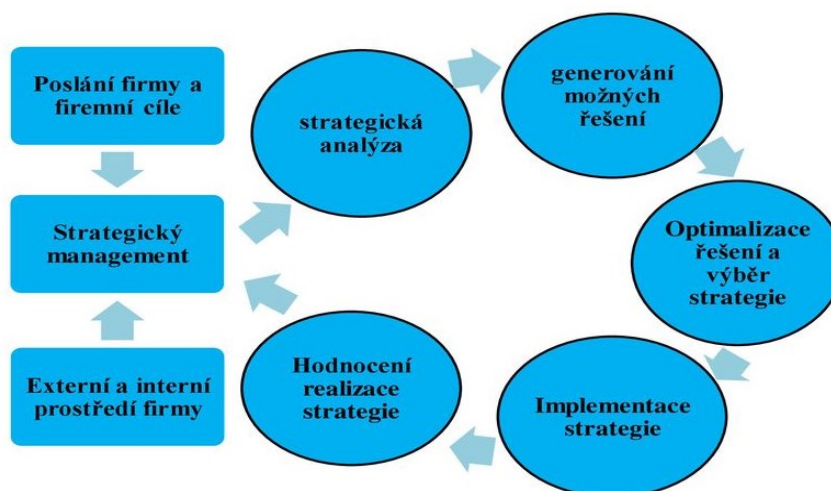
Většina autorů rozlišuje tři základní fáze procesu strategického managementu:

1. formulace strategie
2. implementace strategie
3. hodnocení strategie.

Dá se ještě rozšířit o jeden krok, a to realizaci strategie, kterou ale většina spojuje s implementací. Především se jedná o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobých aktivit, v konfrontaci s dopadem na podnikatelské prostředí, které firma nemůže nijak predikovat ani ovlivnit. (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, str. 23)

Celý průběh procesu je k vidění na obrázku číslo 3.

PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



Obrázek 3 - Proces strategického řízení

Zdroj: Hanzelková, Vykypěl, Keřkovský, 2017

Celý proces začíná v první fázi, kde se stanovují a zpracovávají strategická východiska. Je tím myšleno formulování cílového stavu firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy k jejich dosažení. Jako první se řeší poslání firmy, od poslání se odvíjí vize a mise firmy, jak a k čemu směřují jako organizace. Na tomto základě se poté vytváří strategické cíle, které mají napomoci k dosažení poslání. (Fotr a spol., 2014, str. 26)

Druhá fáze nabíhá hned, jak se určí prvotní poslání, vize, cíle. Zde se primárně zabývá strategickou analýzou vnějšího, tak i vnitřního typu. Pomocí analýzy prostředí je možné určit externí příležitosti, ale i hrozby a vymežit tak silné a slabé stránky podniku. Posléze nastává chvíle vyhodnocení analýz, na základě výsledku se určí vyhovující strategie, která bude odpovídat a nejlépe dokáže vystihnout cíl a misi firmy.

Ve čtvrté fázi nastává čas na implementaci strategie, a to pomocí nástrojů operativního řízení. Operativní management podle Fotra a spol. (2017, str. 22) představuje řídicí aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu všech procesů při respektování příslušných standardů. V páté, a tedy v poslední fázi je hodnocení a realizace strategie. V moderním pojetí to znamená, předpoklad jeho uplatnění v celém průběhu strategického řízení. Úkolem této fáze je sledovat a kontrolovat, zda implementace vybrané strategie byla účinná, či vyvolala potřebné změny k dosažení tíženého úspěchu.

Dále je důležité, jaké cíle je potřeba zhotovit. Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla, (2012, str. 11) je důležité vymezit cíle takovým způsobem, aby byly tzv. SMART, a to následovně:

- S – stimulating – cíle musí stimulovat k dosahování co nejlepších výsledků,
- M – measurable – dosažení či nedosažení by mělo být měřitelné,
- A – acceptable – měly by být akceptovatelné,
- R – realistic – reálné a dosažitelné,
- T – timed – vedené v čase.

2 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Tato kapitola se zabývá definováním a vysvětlením analýz, které v této práci jsou použity.

Podle Cimbálníkové (2012, str. 32) analýza předchozího a současného vývoje je pro stanovení cílů a určení správné strategie výchozím důležitým bodem. Cílem analýz je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které lze předpokládat, že by mohly mít vliv na stanovení cílů a strategií.

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí manažer jako stratég zajistit. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby (Fotr a spol, 2014, str. 38):

- znala svoji pozici;
- reagovala efektivně na změny, které se neustále mění;
- uměla posoudit svůj potenciál k použití do budoucna;
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovat rizikové faktory smysluplně k přihlédnutím ke svému strategickému záměru.

Mezi hlavní přínosy provedení strategické analýzy lze zahrnout:

- odhalení dlouhodobých trendů;
- vyhnoutí se chyb z minulosti (analýza minulosti vypomůže k odhalení chyb, které nastaly, a napomůže k jejich napravení);
- zopakování úspěchů dosahovaných v minulosti.

Postup analýzy podnikatelského prostředí podle Fotr a spol. (2014, str. 38) se při jeho posuzování jeho vlivu na strategický záměr, řídí podle zásad MAP, což je:

- monitoruj;
- analyzuj;
- predikuj.

Strategická analýza se rozděluje na více odvětví, kterými jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, z vytvořených analýz posléze vzniká SWOT analýza (Cimbálníková, 2012, str. 32).

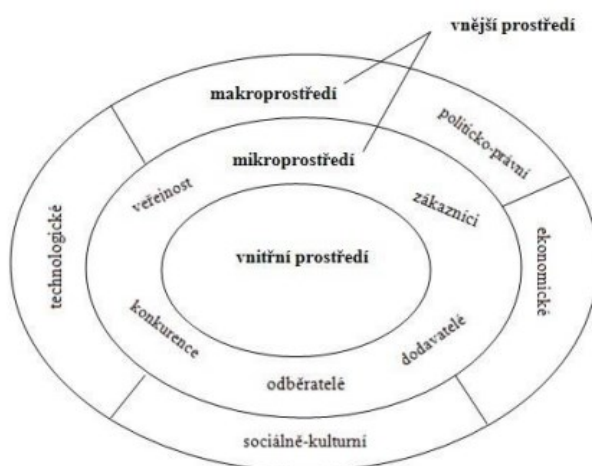
2.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje, za účelem poznání příležitostí a hrozeb. Analýzu vnějšího prostředí organizace provádí, aby měla k dispozici informace současného i předpokládaného vývoje těchto faktorů. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 45) Při analýze obecného okolí organizace, zkoumáme trendy zahraničního a národního prostředí, které společně na české firmy působí, a nelze s nimi nijak nakládat, jen trendy přizpůsobit. (Mallya, 2007, str. 41) Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice, na trhu), které mohou v budoucnu významněji ovlivňovat. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, str. 47)

Analýza makroprostředí v současné době zahrnuje celý svět. Patří sem (Souček, 2015, str. 277):

- ekonomika;
- politika;
- demografie;
- zdroje;
- právo;
- ostatní sféry

Pro potřeby strategického řízení podniku lze základní vlivy makrookolí vyjádřit pomocí faktorů, které jsou obsaženy v obrázku 4.



Obrázek 4 - Ekonomické prostředí

Zdroj: Jakubínková, 2008

Na obrázku můžeme vidět i mikroprostředí, které je zde také zastoupeno. V mikroprostředí se nachází: veřejnost, zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé. Makroprostředí lze charakterizovat, pomocí určitých metod. V této práci je vybrána PEST analýza, analýza Porterův model pěti sil a plánování scénářů.

2.1.1 PEST analýza

Účelem PEST analýzy (někdy uváděno PESTLE, SLEPT) slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou organizaci. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 178)

Název PEST je zkratka počátečních anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological).

Tato analýza vychází především z poznání minulého vývoje, snaží se o předvídaní stavu budoucího, který bude mít vliv na danou organizaci. (Cimbálníková, 2012, str. 35)

Tato analýza by měla iniciovat následující a jim podobné otázky, a hledat na ně odpovědi (Mallya, 2007, str. 42):

- Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulsy změny, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu?
- Jaký vliv budou mít v budoucnu?
- Budou intenzivnější či naopak?
- Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?
- Jak ovlivní konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

Faktory makroprostředí, které se řeší v PEST analýze, jsou shrnuty do následujících skupin a znázorněny viz obrázek 5:

Politický faktor – existující a potenciální působení politických vlivů.

Za politické faktory lze považovat např.: hodnocení politické stability (stabilita vlády, klíčové orgány a úřady), politický postoj (vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita). (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 179)

Ekonomický faktor – působení a vliv mezinárodní, národní ekonomiky na podnik.

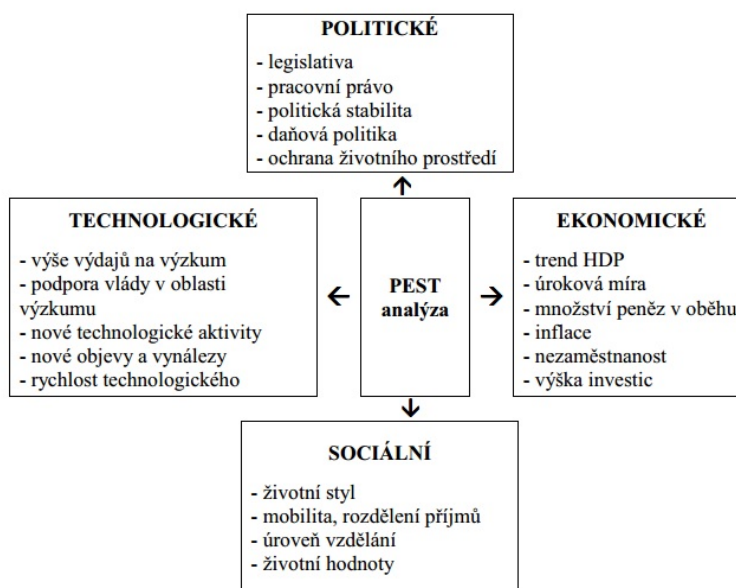
Za ekonomické faktory lze považovat např.: základní makroekonomické ukazatele (míra inflace, úroková míra, rozpočtový přebytek či deficit, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, stav směnného kurzu), stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (zda je ve stadiu recese, oživení nebo konjunktury).

(Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017, str. 51)

Sociální faktor – působení sociální a kulturních změn a vlivů.

Mezi sociální faktory můžeme určit např.: demografie (velikost populace, věková struktura, geografické rozložení, pracovní preference, etnické rozdělení), charakteristika trhu práce (míra nezaměstnanosti), sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost), hodnotové stupnice a postoje lidí (dostupnost práce, konkurence, zákazníci apod.)

Technologický faktor – dopady nových a vyspělých technologií a jejich zabudování do fungování podniku. Mezi tyto faktory patří např.: nové vynálezy, inovace, obecná technologická úroveň.



Obrázek 5 - PEST analýza

Zdroj: Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2006

Jelikož sledování a vypracovaná analýza popsanych faktorů může poskytnout nepatrně mnoho informací o vnějším okolí firmy, je vhodné tyto informace selektivně rozdělovat podle jejich důležitosti na danou organizaci. Výsledkem pak jsou ty nejdůležitější aspekty, a ty je potřeba rozebrat do podrobností, a najít řešení na tento faktor.

Důležité je i definování důvodů, proč tento faktor, či jeho zasazení v čase a odhadnout míru vlivu, jak na prostředí podniku, tak samotný podnik (Cimbálníková, 2012, str. 35).

2.1.2 Metoda Plánování scénářů

V dnešní hektické době je charakteristickým rysem značná nejistota prostředí, ve kterém firmy operují. Manažeři, ředitelé se setkávají s různými druhy nejistoty, ke kterým patří především nejistota makroekonomie, politická, environmentální a další.

Je důležité určit, v čem daný manažer podniká, protože určení scénářů bude odlišné pro průmyslové odvětví, tak pro poskytování služeb v oblasti sportu, či bankovníctví. (Fotr, Souček, 2020, str. 22) Identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí, můžeme využít pro plánování tzv. scénářů. Plánování scénářů je přístup, v němž se snažíme předpovídat budoucí vývoj a situaci, ve které se bude podnik nacházet. Cílem je vytvoření tolik scénářů, aby byla organizace připravena a mohla reagovat na jejich podněty. (Cimbálníková, 2012, str. 36)

V podnikatelské sféře se obvykle pracuje s několika konkrétními podobami scénářů, které jsou rozpracované v podobě optimistického, realistického, pesimistického, varovného, konzervativního. Vytvořené scénáře mohou být možným odrazem pro vypracování strategických variant. (Fotr, Vacík, Souček, 2017, str. 32)

Tvorba scénářů

Tvorba scénářů je většinou, založena na extrapolaci trendů. Technika extrapolace trendů vychází z předpokladu, že dosavadní vývojové trendy se budou v zásadě prosazovat i v budoucnu. Umění spočívá v odhadnutí a dobrém prosazení správného scénáře a nastolení nových trendů. (Cimbálníková, 2012, str. 36)

Tvorba scénářů je náročný a dlouhodobý proces, jehož náročnost se odvíjí od délky časového horizontu, pro které jsou scénáře určeny. Na začátku je důležité stanovit si základní charakteristiky projektu. Pro tvorbu scénářů je velmi důležité získat větší objem informací různého druhu. (Fotr, Souček, 2020, str. 133)

Tvorba scénářů zpravidla zahrnuje identifikování vedoucích sil a hlavní dimenzí budoucnosti a popisuje „příběh“ jejich možného vývoje. Popis by měl být srozumitelný, tak aby dostatečně posloužil jako pozadí pro rozhodovací problém, který má být prozkoumán.

Tvorba scénářů zahrnuje následující kroky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 183):

1. Stručná odpověď na otázku PROČ je zpracován?
– stanovení účelu, hlavní rámec pro scénář.

2. Otázka JAK jsou určovány prvky scénáře a jejich vztahy?
 - mechanismy, které jsou použity a díky kterým identifikují klíčové prvky s odpovídajícími hodnotami v závislosti na vztahy mezi nimi.
3. Hodnocení – činnost, kde se určuje a porovnává získané informace a data, zda obsah scénáře uspokojuje to, co po něm bylo požadováno. Zpravidla by mělo být posouzeno splnění účelu scénáře.

2.1.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a ukázal praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující analýzu konkurenčního prostředí.

Porterův model pěti sil udává pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého odvětví, které je pro samotný podnik soupeřem. (Cimbálníková, 2012, str. 41)

Porter uvádí, že dříve, než podnik vstoupí na trhu daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je postaven tak, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti činitelů.

Ne vždy budou mít všechny odvětví stejnou váhu důležitosti. Důležité je, jaký faktor je pro organizaci důležitý, a proniknout do jeho hloubky. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 191)

Pět základních činitelů je:

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Rivalita firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci vytvářejí poptávku podniku. Proto je velmi důležité analyzovat a prognózovat jejich klíčový význam pro organizaci. (Souček, 2015, str. 281)

Zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci. Zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady. Zákazník je silným distributorem, to znamená, že je schopný ovlivnit další obchodníky či zákazníky. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, str. 64)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou nedílnou součástí podniku. Je však velmi důležité, jaké podmínky nabízí dodavatel, a díky tomu se dá určovat, jak je pro nás odvětví dodavatelů specifické.

Odvětví je neatraktivní hlavně v případě, jestli dodavatelské firmy zvyšují, nebo snižují kvalitu či kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste, jestliže poskytuje výrobky, tak jedinečné, že je nedokáže organizace sehnat jinde.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů, závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Přitažlivost trhu závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 192)

Již existující firmy mají významné nákladové výhody, v důsledku svých zkušeností, získaných, dlouholetou existencí na daném trhu, dále např. nutné a kvalitní know-how. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, str. 65)

Hrozba substitutů

Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému, dokonce i stejnému účelu, kterému je určený i výrobek dané organizace. Odvětví je neatraktivní, jestliže je velké množství zastupitelnosti produktu. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 192)

Jsou projevem vyšší intenzity konkurence ve sledovaném odvětví. Tato hrozba má mnoho podob. Příkladem za všechny je výrobce nábytku, ten totiž „soupeří“ s ostatními výrobky, které se v domácnosti nachází, a to např. pračky, ledničky, televizory, elektronika atd. (Cimbálníková, 2012, str. 42)

Hrozba silné rivality

Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu je dána podle konkurenční síly. Zda tato síla je malá, tzn. firem je málo a k tomu jsou více odlišné od sebe, tak mohou zvyšovat ceny, a tím zvyšovat zisk podniku. Existující firmy nejvíce ohrožují v případě pomalého růstu či poklesu trhu. Mezi faktory, které určují zhoršenou situaci na trhu a tím i rivalitu mezi podniky, je velký zájem setrvat na daném trhu. Je důležité si položit otázku, zda lze zlepšit pozici vůdce trhu.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Nejdříve je důležité definovat, co je vnitřní prostředí podniku, a jaké zdroje využívá. Vnitřní prostředí je soustava vnitřních faktorů, které působí na podnik a ovlivňují jeho chování a výkonnost. Vnitřní prostředí tvoří vše, co je uvnitř podniku, a má vliv na jeho fungování. (Fotr a spol., 2012, str. 42)

Podle Součka (2015, str. 292) můžeme mezi zdroje vnitřního prostředí podniku zahrnout:

- Finanční zdroje: peníze, které podnik vlastní nebo získá od investorů nebo banky.
- Lidské zdroje: zaměstnanci podniku, kteří jsou klíčoví pro jeho fungování a rozvoj.
- Materiální zdroje: vybavení, budovy, pozemky a další aktiva, které podnik vlastní nebo používá.
- Technologické zdroje: znalosti, technologie a know-how, které podnik vlastní nebo používá.
- Informační zdroje: data a informace, které podnik získává a využívá k řízení svého podnikání.
- Marketingové zdroje: strategie, nástroje a aktivity, kterými podnik disponuje k propagaci svých produktů nebo služeb.
- Ostatní zdroje: například dobré jméno a pověst podniku nebo vztahy s dodavateli nebo partnery.

Cílem je poskytnout podnikovému vedení informace, které jim pomohou lépe pochopit, ovládnout prostředí, ve kterém podnik působí, a rozhodovat se na jeho základě efektivněji. Mezi analýzy, které budou použity v této práci, jsou analýza zdrojů. (Grasseová, 2012, str. 46)

Analýza zdrojů podniku je proces, který má za cíl získat co nejúplnější přehled o vnitřních silách a slabostech podniku a o tom, jak jsou využívány jeho zdroje.

Tento přehled je následně využíván k identifikaci příležitostí a hrozeb, se kterými se podnik může setkat, k naplánování strategie a opatření pro jejich zvládnutí.

Při vytváření takové analýzy je třeba zvážit následující kroky (Cimbáliková, 2012, str. 52):

1. **Finanční zdroje:**

Je třeba zhodnotit současný finanční stav podniku a jeho schopnost financovat své aktivity a investice. Dále je třeba zvážit možnosti získání nových finančních zdrojů a rizika spojená s jejich použitím. Finanční zdroje podrobněji analyzujeme v rámci finanční analýzy.

2. **Lidské zdroje:**

Je třeba posoudit kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti zaměstnanců podniku a zhodnotit, zda jsou v souladu s potřebami podniku. Dále je třeba zvážit možnosti získání nových zaměstnanců a rozvoj stávajících zaměstnanců.

3. **Hmotné zdroje:**

Je potřeba posoudit stav a kvalitu vybavení, budov a pozemků podniku a zhodnotit, zda jsou v souladu s potřebami podniku. Dále je třeba zvážit možnosti získání nových hmotných zdrojů nebo modernizace stávajících.

4. **Nehmotné zdroje:**

Zde je důležité posoudit znalosti, technologie a know-how podniku a zhodnotit, zda jsou v souladu s potřebami podniku. Dále je třeba zvážit možnosti získání nových nehmotných zdrojů nebo rozvoj stávajících.

Důležité je vzít v úvahu, že vnitřní prostředí podniku může mít vliv na jeho schopnost adaptovat se na změny vnějšího prostředí a na jeho schopnost získávat nové příležitosti. V tabulce 1 jsou vidět příklady jednotlivých zdrojů.

Tabulka 1 - Vnitřní zdroje podniku

Hmotné zdroje stroje, zařízení, pozemky výrobní plochy technologické vybavení výrobní infrastruktura	Nehmotné zdroje know-how organizační kultura image, značka znalost trhu
Finanční zdroje disponibilní kapitál rentabilita provozu likvidní prostředky	Lidské zdroje počet a struktura způsobilost motivace sociální klima

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční analýza

Podnikové finance lze pochopit v různé souvislosti. Jeden z nejčastějších přístupů, který lze chápat jako finance, je zdroj financování podnikatelských aktivit (Kalouda, 2017, str. 15). Finanční analýza dokáže zjistit silné a slabé stránky podniku z pohledu financování organizace. K základním cílům finančního vedení organizace řadíme hlavně finanční stabilitu, která se hodnotí pomocí dvou základních kritérií podle Cimbálníkové (2012, str. 57):

- schopnost vytvářet zisk, s tím spojené zajišťování přírůstků majetku a zhodnocovat vložený kapitál
- zajištění platební schopnosti organizace.

Cílem finanční analýzy je důležité posouzení finančního zdraví podniku podle daných ukazatelů, jako rentability či likvidity. Důležité je však nezůstat jen u těchto prvních a jediných ukazatelů. Mezi další je potřebné, abychom hledali další alternativní a doplňující cíle (Kalouda, 2017, str. 57).

Na začátku celé analýzy se hledají potřebné informace k jejímu provedení. Mezi takové patří:

- účetní výkazy, v podobě:
 - výkazů finančního účetnictví,
 - výkazů vnitropodnikového účetnictví, včetně jejich zveřejňovaných podob.
- Výroční zprávy
 - s minimálním informačním obsahem definovaných zákonem o účetnictví a konečně.
- Prospekty cenných papírů.

Horizontální analýza

Horizontální analýza je finančně-analytická technika. Tato technika se v podnicích používá naprosto běžně také pod názvem analýza časových řad. Jde tedy o analýzu vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase. Z minulého libovolného ukazatele však pro ten současný nemusí vykazovat téměř nic a je to zapříčiněno dnešní turbulentní rychlou dobou. Jako další pro statistickou významnost získaných výsledků dvojic jako je hodnota / čas muselo by být velké množství (Kalouda, 2017, str. 62).

Vertikální analýza

Vertikální analýza pracuje se strukturou zvolených ukazatelů. Přitom se předpokládá, že se bude v čase měnit.

Tato technika porovnává jednotlivé položky, výkaz zisku a ztráty nebo rozvahy mezi sebou v rámci jednoho účetního období, což umožňuje odhalit změny v poměru a struktuře jednotlivých položek a posoudit tak vliv těchto změn na celkovou finanční situaci podniku.

U výpočtu vertikální analýzy se postupuje tak, že jednotlivé položky daného účetního období rozvahy se vztahují k celkové bilanční sumě (Růčková, 2021, str. 2008)

Poměrová analýza

Nejčastěji se uvádí čtyři základní okruhy ukazatelů podle Kaloudy (2017, str. 72):

1. Rentabilita

Pod pojmem rentabilita lze představit základní obraz o efektivitě podnikání. Jde o to, že dokáže říci, jak se zhodnotil vložený kapitál a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Mezi základní ukazatele patří:

- rentabilita vloženého kapitálu – vyjadřuje, jak efektivně organizace zhodnotuje prostředky, které vložila do podnikání,

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

- rentabilita celkových aktiv – vykazuje efektivitu, jak vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je zisk tvořen,

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

- rentabilita tržeb – poskytuje informaci, jakých výnosů musí firma vytvořit, aby dosáhla 1 Kč zisku.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

2. Aktivita – vázanost kapitálu

Aktivitou podniku lze rozumět postupnou proměnu investovaného kapitálu do služeb či výrobků, které jsou určeny k prodeji a po splacení pohledávek získání peněžních prostředků. Doba obratu (dále jen DO), rychlost obratu (dále jen RO), které se využívají ve výpočtech.

- doba obratu zásob – Doba, za jakou firma průměrně prodá své zásoby, které má,

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (4)$$

- rychlost obratu zásob – vypovídá kolikrát je během roku zásoba prodána a znovu uskladněna,

$$RO \text{ zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (5)$$

- doba obratu pohledávek – vyjadřuje dobu splatnosti pohledávek. Jak dlouho máme v těch pohledávkách uvázané finanční prostředky,

$$DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (6)$$

- rychlost obratu pohledávek – měří rychlost s jakou společnost dostane zapláceno za své pohledávky,

$$RO \text{ pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (7)$$

- obrat celkových aktiv – vykazuje efektivitu hmotných zdrojů společnosti. Případná nízká hodnota, vyjadřuje jejich nízké využití a vznikne, tak prostor pro zvýšení výrobních kapacit.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

3. Likvidita – platební schopnost

Srovnává se zde objem toho, co má podnik platit (jmenovatel ukazatele) a s tím, čím to můžeme zaplatit (čitatel výrazu). V logice by měla být hodnota všech likvidit rovna jedné. A tak jednotlivé likvidity se liší jejich uvažovanými hodnotami čitatele a jmenovatele. Likvidita se dělí:

- Běžná likvidita (III. Stupně)
definuje hodnotu oběžných aktivit, kolikrát dokáží být větší než krátkodobé závazky.

$$III. \text{ stupně likvidity} = \frac{\text{oběžná (krátkodobá) aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (9)$$

- Pohotová likvidita (II. Stupně)
schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj.

$$II. \text{ stupně likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (10)$$

- Peněžní likvidita (I. Stupně)
standartní hodnota vychází ze splatnosti celkových krátkodobých aktiv

$$I. \text{ stupně likvidity} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{celková krátkodobá pasiva}} \quad (11)$$

4. Zadluženost – struktura finančních zdrojů.

Celková zadluženost charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. V zásadě jde o vyjádření poměru vlastních a cizích zdrojů.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} \quad (12)$$

2.3 SWOT analýza

Zakončení celé strategické analýzy prostředí je tzv. diagnóza silných a slabých stránek podniku, hrozeb a příležitostí. V závěrečné fázi analýzy je nutno posoudit a zhodnotit interní silné a slabé stránky, hrozby podniku a budoucí příležitosti a vytyčit jejich hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, str. 137).

Lze říci, že se jedná o komplexní vyhodnocení vycházející z dílčích analýz, které jsou zde vyobrazeny (Souček, 2015, str. 306).

Mezi konkurenční výhody podniku lze zařadit např. vysoká kvalita výrobku, velký sortiment výrobků oproti konkurenci, nebo že má firma dobré jméno před odběrateli a zákazníky. Klíčové faktory úspěchu se liší podle odvětví, ve kterém se organizace pohybuje, dále se mohou měnit jak v čase, tak v závislosti na konkrétní situaci nebo změnou cíle společnosti. Proto je důležité periodicky kontrolovat a upravovat tak, aby odpovídaly aktuální situaci. Vše je pojato v jedné jediné struktuře, a to ve SWOT analýze. SWOT analýza je užitečným nástrojem shrnutím všech předcházejících analýz.

Cílem analýzy je identifikovat rozsah současné strategie organizace, a to hlavně její silné a slabé stránky, podporující schopnost úspěšně se vypořádávat s hrozbami i příležitostmi ve vnějším prostředí. (Cimbálníková, 2012, str. 64)

SWOT jsou první písmena z anglických originálních popisu jednotlivých částí analýzy. Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Analýzu SWOT řadíme mezi neodmyslitelné metody strategické analýzy pro její spojující charakter, získaných a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky jednoznačně znamená, že SWOT analýza pracuje s informacemi dosaženými v průběhu analýz, které firma provedla dříve. (Grassová, 2012, str. 296)

Jak už bylo zmíněno, SWOT analýza se rozděluje na vnitřní prostředí, kam patří silné a slabé stránky organizace. Tyto stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti ve všech významných oblastech. Druhá strana analýzy se zaměřuje na vnější prostředí, která identifikuje a hodnotí příležitosti a hrozby pro organizaci.

SWOT analýza ztrácí svůj význam, jestliže se klade důraz pouze na uspořádání do čtyř seznamů bez navazujících kroků vyplývajících z definování následujících strategií, které lze vyvodit. Zde je dobré určit, v jaké podobě lze vyjádřit základní strategie. Nejčastěji se formuluje ve formě matice, které zobrazuje vazby mezi jednotlivými elementy (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby) a na tom lze přímo vytvořit potenciální strategii pro další rozvoj podniku (Grassová, 2012, str. 298).

Podle Cimbálníkové (2012, str. 66) se matice rozděluje (viz tabulka č. 2) na:

- Kvadrant I – přístup SO: vnější příležitosti jsou využity silnými stránkami podniku.
- Kvadrant II – přístup WO: zde je možnost eliminovat slabé stránky za pomoci vnějších příležitostí.
- Kvadrant III – přístup WT: charakterizuje situaci, kdy hrozba má tendenci ohrozit existenci organizace tím, že využije jejich slabých stránek.
- Kvadrant IV – přístup ST: zachycuje situaci, kdy hrozba může poškodit silnou stránku organizace a zároveň možnost využít silných stránek pro eliminaci hrozeb.

Tabulka 2 - SWOT analýza

	Silné stránky – S	Slabé stránky – W
	- kapitálová síla - výrobní efektivnost - dobré prostředí	- nízká úroveň pracovníků - nízká kvalita výrobků - špatná pověst
Příležitosti – O - volný prostor trhu - chyby konkurence - podmínky trhu	SO přístup - ofenzivní strategie - inovace	WO přístup - neutrální strategie - posilování pozice
Hrozby – T - velká konkurence - nestabilní odvětví	ST přístup - využít pozice síly k eliminaci hrozeb - horizontální integrace	WT přístup - defenzivní strategie - redukce - likvidace

Zdroj: vlastní zpracování podle Cimbálníková, 2012

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Uvedení do problematiky začíná drobnou historií, jak města, tak samotných sportovišť společnosti Sportoviště města Hlinska, s. r. o., poukazuje na fungování organizace i organizační strukturu. Podnik je závislý na podpoře Města Hlinska, za účelem poskytnout sportovní zázemí všem občanům tohoto města a přilehlého okolí, s podporou zdravého životního stylu.

3.1 Historie

Na malém městě, jako je Hlinsko, má sport dlouholetou tradici. V dřívějších dobách bylo Hlinsko rozvojovým a průmyslovým městečkem. V té novodobé historii města, kolem 19. století, se v Hlinsku rozšířilo tradiční zpracování lnu, které posléze ve 20. století vystřídal textilní průmysl a zpracování kožešiny. Během války se do města dostaly firmy, jako ETA či továrna na zpracování mléka Nestlé.

Už v tehdejší době se v Hlinsku sportovalo naplno. Za první republiky to byl hlavně Sokol a Orel. Následně, za doby socialismu, to byly Spartaky a tělesné jednoty. Po sametové revoluci a pozvolnému rozpadnutí Československa, zde vycházela na řadu otázka, jak jednotlivá družstva či spolky zvládnou ufinancovat zdejší stadiony, haly. Město se rozhodlo pro sjednocení a odkoupení všech sportovišť ve městě, pod svoji správu. Sport v Hlinsku je od té doby, zastřešován vzniklou příspěvkovou organizací-Sportoviště města Hlinska. V této podobě existuje do roku 2013, kdy přichází zvrát. Vedení společnosti pochopilo, že tento stav není možné ufinancovat, takže se celá společnost přetřansformovala. Z příspěvkové organizace se stala společnost s ručením omezením se 100 % vlastnictvím Města Hlinska. Tak vznikla nová společnost „Sportoviště města s.r.o.“, a v tomto znění trvá dodnes.

3.2 Fungování sportovišť

Už v době, kdy organizace byla příspěvkovou, mělo Město ve svém rozpočtu vyhraněnou část peněz, která šla do sportovišť, buď jako investice, nebo jednotlivé nákladové položky na jejich údržbu. Důvodem je, že ze zákona patří péče o sport mezi úkoly města. To je vymezeno v ustanovení § 6 zákona 115/2001 Sb. O podpoře sportu.

V té době nebylo možné, aby si jednotlivá sportoviště na sebe vydělala. Jednatel podniku je, od roku 2011, pan Pavel Kábele.

Problematika řízení celého podniku, model příspěvkové organizace není příliš perspektivní. A to, jak pro město, tak i pro samotnou firmu. V roce 2012 navrhl, jednatel Sportovišť, městu novou vizi, která by organizaci přetřansformovala v komerční, samostatnou, firmu.

Zastupitelstvo Města bylo proti, trvalo rok, než byla tato vize zrealizována. Pomoc s plánem a realizací přislíbil pan Ing. Nejezchleba, který obdobný produkt jako firmu, realizoval v jiných částech republiky. Byl přesvědčen, že největší výhodou by bylo vrácení DPH, a tím pádem zpětná vazba, že se vrátí nějaké peníze zpět, do oběhu organizace, což pomůže zvelebení podniku. Dne 13. 7. 2013 byla restrukturalizována organizace, z příspěvkové organizace se stala, společnost s ručením omezením, a to se 100 % vlastnictvím města. Všechny objekty, skladové položky jsou také součástí vlastnictví města. Jde o soubor tří subjektů – město, sportoviště jako firma a sportovní kluby. město má v rozpočtu, stále, vyhraněné peníze, které jdou do sportovišť. Změna přichází, jelikož sportoviště jako taková, jsou ve vlastnictví města, takže společnost si je musí pronajmout od města. A to za peníze, které dostanou od sportovních klubů. Kluby, tyto peníze, dostanou od města, jako příspěvek na jejich provoz. Tím je kruh financování uzavřen.

3.3 Zaměření podniku

Podnik se od začátku zaměřuje na poskytování služeb v oblasti sportu. Jak se uvádí, v předešlé kapitole, důležitou službou je údržba sportovních zařízení pro město Hlinsko. Všechna zařízení si společnost pronajímá od města, a dále je pronajímá, jak sportovním klubům v Hlinsku a okolí, tak i samostatným zájemcům. Přesným předmětem podnikání společnosti jsou:

- výroba, obchod a služby neuvedené v příloze č. 1 až 3 živnostenského zákona
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti výuky plavání
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- hostinské činnosti

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Tato kapitola práce se zaměřuje na strategickou analýzu v praxi organizace. Analýza vnitřního prostředí se nachází v teoretické část, a poté se zaměřuje i na vnější prostředí. Vše shrne a sjednotí SWOT analýza, ze které vyjdou potřebné závěry.

4.1 Analýza zdrojů podniku

Zdroje rozdělujeme na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Jsou to zdroje, které zajišťují fungování společnosti.

4.1.1 Hmotné zdroje

Hmotnými zdroji podniku mohou být budovy, stroje, či další zařízení, které lze zařadit mezi dlouhodobý majetek, které jsou ve vlastnictví podniku Sportoviště. Největším úkolem, tohoto podniku, je proces fungování a vlastnění určitých budov a zařízení. Mohlo by se zdát, že společnost Sportoviště města Hlinska s. r. o. nemá takové jmění. Vlastnictví určitých sportovišť, které organizace spravuje, spadá pod Město Hlinsko, takže není ve vlastnictví podniku. Tím pádem vypadává velké množství možných hmotných zdrojů. Společnost vlastní jeden osobní automobil, pět stolních počítačů a jeden notebook. Mezi další hmotný majetek patří drobné vybavení kanceláří a provozoven, kde sídlí údržbáři, na všech sportovištích. Hodnoty hmotných zdrojů, kterými disponuje společnost je zobrazeno v tabulce č. 3 za posledních pět let.

Tabulka 3 - Hmotné zdroje společnosti Sportoviště města Hlinska, s. r. o. (v tis. Kč)

Položka	2017	2018	2019	2020	2021
Hmotné movité věci a jejich soubory	216	359	537	402	268

Zdroj: vlastní zpracování podle rozvahy společnosti

Jako společnost spravuje pronajímaná sportoviště ve městě, jejichž obrázky jsou v **příloze A**.

Mezi ně patří:

Plavecký krytý bazén

Nejnavštěvovanější zařízení z komplexu sportovišť Města. Celkové dostavení a uvedení do provozu bylo v roce 1996. Od té doby dělá radost všem občanům města Hlinska a přilehlého okolí. Plavecký bazén je komplexem, který má:

- plavecký bazén s délkou plavecké dráhy 25 m,
- dětské brouzdaliště,
- saunu,
- 2 squashové kurty,
- posilovnu,
- občerstvení

Plavecký bazén vykazuje stránky opotřebení navenek, uvnitř je, vcelku, kvalitně vybaven. Nedávno byly rekonstruovány sprchy. Citelně chybí vodní atrakce. Teplota vody i vzduchu je, v porovnání s jinými bazény, v okolí chladnější. Možná i proto, není tolik vyhledávána rodiči s nejmenšími dětmi. Podmínky jsou v souladu s potřebami podniku. Dle zjištění informací od vedení Sportovišť, patří bazén i přes to k nejnavštěvovanějším, ale také zařízením, které vyžaduje největší finanční podíl na údržbu i nutnost modernizace. Návštěvnost v bazénech zajišťuje, z velké části, Plavecká škola. Na kurzy plavání sem dochází všechny hlinecké školy, i školy z okolí. Funguje zde, kroužek plavání, vedený DDM Hlinsko a samozřejmě, i klasické kondiční plavání pro veřejnost. Chybí zde plavecký oddíl. DDM pořádá 1x ročně plavecké závody pro školy. Jiné akce se zde nekonají.

Sportovní areál Olšinky

- 2 travnatá hřiště, z toho jedno je s tribunou, kam se vejde přes 500 diváků. Součástí tribuny jsou šatny a zázemí pro místní Fotbalový klub.,
- hřiště pro Národní házenou, nohejbal, volejbal,
- tenisové kurty, které jde využívat, jak v letních, tak v zimních měsících, a to v přetlakové nafukovací hale,
- herna stolního tenisu, která se nachází v útrobách zimního stadionu.

Sportovní areál je vybaveným komplexem, který nabízí široké rozpětí aktivit. Vybavenost tu je na dobré úrovni a odpovídají podmínkám. Tribuny na fotbalovém hřišti jsou zrekonstruovány a v nejbližší době se budou rozšiřovat tenisové kurty, aby byla možná větší obslužnost.

Zimní stadion

Stadion ve městě stojí, už od dob založení Československa. V té době bylo jeho největším nedostatkem, že neměl střechu, a tím byl zcela závislý na počasí. Zimní stadion byl zastřešen v polovině roku 2001. V roce 1999 proběhla kompletní rekonstrukce strojovny a ledové plochy roku.

Kapacita stadionu je 1500 diváků, tribuny jsou ke stání. Provoz pro hokejovou činnost a bruslení je vyhrazen od konce srpna až do poloviny března. V ostatních měsících je možné plochu využít pro potřeby jiných sálových sportů. V roce 2004 byl zakoupen povrch pro In-line hokej. Kolem celé plochy jsou mantinely z umělé hmoty a odrazového tvrzeného skla. Zázemí tvoří dostatečný počet šaten se sociálním zařízením, které jsou k dispozici oddílům ledního hokeje i ostatním zájemcům. Součástí zimního stadionu je i bufet. Zimní stadion se nachází ve sportovním areálu Olšinky. V roce 2015 prošel rozsáhlou rekonstrukcí, kdy byla vybudována jedna tribuna, a přibýly čtyři nové šatny, šatna pro rozhodčí a jedna ošetřovna.

Nyní stadion odpovídá podmínkám pro pořádání velkých turnajů i soutěží, které provozuje místní hokejový klub.

Skatepark

Nachází se v blízkosti dvou základních škol, a to na místě starého nevyužívaného hřiště, které tak dostalo novou příležitost, a nové využití nabylo v roce 2017. Rozměry skateparku jsou ideální pro pokročilejší BMX parkur. Součástí jsou 2,5 m vysoký rozjezdový bank, který dovoluje nabrat dostatek rychlosti na velký funbox a po dopadu ji ještě využít na 4 m vysokém wallride. Nechybí tu 4 m široká spina ani streetová sekce. Kromě skateboardu lze využívat kolečkové brusle nebo koloběžky na triky. Skatepark patří mezi novější zařízení, a tak tomu odpovídají podmínky, které jsou na vysoké úrovni. Využívání je zcela bezplatné.

Víceúčelové hřiště u ZŠ Smetanova

Hřiště se nachází vedle skateparku, mezi dvěma základními školami. Tento prostor v hojné míře využívají pro svoji činnost a soutěže dobrovolní hasiči a základní školy. Hřiště je volně přístupné pro sportovní činnosti veřejnosti a bezplatně. V areálu lze najít hřiště pro basketbal, tenis, malou kopanou, atletickou dráhu o délce 200 m, místo pro vrh koulí a skok do písku.

Hřiště je ve špatném technickém stavu a nutně by potřebovalo rekonstrukci. Na podmínky provozu, ale však stále vyhovuje.

Víceúčelová sportovní hala

Byla slavnostně otevřena na konci listopadu 2021. V současné době je to nejmodernější budova v Hlinsku, pro pořádání závodů, turnajů a jiných soutěží. V dopoledních hodinách hala slouží žákům ZŠ Resslerova k výuce tělesné výchovy. V odpoledních hodinách využívají halu sportovní kluby z Hlinska a blízkého okolí pro svoje tréninky a turnaje. Součástí haly je menší tribuna na sezení a občerstvení.

Hala je nová, technologicky vyspělá a odpovídá všem podmínkám dnešní doby. Od uvedení do provozu je, s oblibou, využívána. Negativem je poloha ve městě, téměř žádná místa k parkování. To je odkloněno až k zimnímu stadionu.

Přírodní koupací biotop

Koupaliště vzniklo přestavbou bývalé zchátralé plovárny na koupací biotop. Původní betonový bazén je zmenšený a přestavěný. Součástí velkého bazénu je brouzdaliště pro děti. V areále jsou pláže, stoly na ping pong, malé hřiště pro děti. Koupací biotop má dvě části, lagunu s rostlinami pro čištění vody a nádrž pro plavce. Součástí je:

- plavecký bazén,
- parkoviště,
- občerstvení,
- budovy pro převlékání.

Kapacita je až 700 návštěvníků denně.

Biotop je levnější, jak po stránce vstupních investic, tak i zajištění provozu oproti klasickému nerezovému aquaparku. Další výhodou je doba sezóny, kterou není tolik ovlivněna, jelikož se bio koupaliště nevypouštějí.

Nevýhodou je chybějící vodní atrakce a herní prvky mimo koupaliště. To se však podle dostupných informací bude v průběhu let měnit. Už v letošním roce má přibýt dětská klouzačka. Biotop je na jednu stranu vyhledáván pro přírodní vodu, bez chemie, na druhou stranu je ještě ve fázi budování komplexního vybavení.

Turistická ubytovna

Poslední součástí, kterou spravuje společnost, je ubytovna. Kapacita ubytovny je více než 80 lůžek. Pokoje jsou koncipovány jako 2, 3 a 4lůžkové. Na každém podlaží je kuchyňka a sociální zařízení. K ubytovně patří parkoviště. Stravování zde není možné.

Zvenčí ubytovna vykazuje známky stáří. Uvnitř je vybavení odpovídajícím podmínkám, ale o moderním vybavení nelze mluvit. Zde je velký prostor na zlepšení, v podobě rekonstrukce, zateplení, vybavení, případně i přístavbě stravovacího zařízení.

Sportoviště Města Hlinska s.r.o.

Podnik nevede důkladnou analýzu dat o počtu návštěvníků jednotlivých sportovišť, počty jsou zcela orientační. Dle informací od vedení společnosti je jisté, že nejvíce lidé navštěvují bazén,

nejméně Sportovní areál Olšinky. Skatepark a víceúčelové hřiště mohou lidé navštěvovat zdarma a počet návštěvníků se nesleduje vůbec.

4.1.2 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje firmy lze zařadit licence, software nebo know-how.

Majetkem Sportovišť je účetní program POHODA, Windows 11 v počítačích. Ostatní software je majetkem Města Hlinska a Sportoviště je mají ve výpůjčce. Většina byla součástí dodávek jednotlivých zařízení – pokladní systémy, software ovládání kotelen, vzduchotechniky atd. Zaměstnanci mají znalost procesů, které potřebují k údržbě zařízení.

Licence, např. Plavecká škola v Hlinsku, byla založena krátce po otevření bazénu v letech 1996 až 1997. Instruktorzy plavecké školy mají osvědčení o rekvalifikaci pro instruktory plaveckých škol. Kurzy absolvovaly u akreditovaného střediska výuky u pana Miroslava Matušky, v současné době provádí toto školení Tomáš Břeň. Dále mají osvědčení o rekvalifikaci „plavčík“, a pravidelně každé 2 roky absolvují přezkoušení. Licence však chybí.

Image společnosti, je dlouhodobá tradice sportu v Hlinsku. Fotbalový klub zde působí od roku 1905, má ve své historii několik dílčích úspěchů, postupů i osobností, ale i výchovu fotbalistů od předškolního věku po seniory. Hokejový klub se pyšní založením v roce 1919, kdy se začínalo na malém rybníčku, což je v dnešní době úsměvné. I hokej se pyšní mnoha osobnostmi, úspěchy a skvělou základnou od útlého dětství. V posledních letech je velmi úspěšná „Školička bruslení“, která učí bruslení i základům hokeje děti, od 4 do 8 let. Zájem o tento typ kurzu je, každoročně, ze stran chlapců i děvčat. Školička bruslení disponuje i pomůckami k výuce bruslení a město ji podporuje. Historie Tenisového klubu se dotýká roku 1923. Tyto tři kluby jsou pilíři sportu v Hlinsku. V dalších letech k nim přibýly další sporty jako Národní házená, volejbal, florbal a další. Rozvoj sportu podporuje zdravý životní styl celé společnosti, a je proto důležitou vizí do budoucna. Ke každému sportu je nutné vhodné zázemí. Proto by měla být sportoviště jednou z důležitých priorit města.

Reputace, to, jak vnímá, Sportoviště, veřejnost. Veškeré fungování i modernizace sportovišť, jsou většinou vítána, a to obzvláště lidmi, které je využívají. Velkou ranou, byl loňský případ utonutí 18letého mladíka na Přírodním biotopu, který se stal, teprve, po roce otevření. To je obrovská trhлина v důvěře, o bezpečnost, zajištění plavčíků na dobře fungujícím otevřeném biotopu. Reputace, po takové události, není a nebude jednoduchá. Zde je nevýhoda přírodní, neprůhledné, vody. Přírodní voda, výrazně, ztěžovala potápěčům hledání mladíka. Velkou měrou se, v případě, angažovaly také média, takže nežádoucí reklama byla závažná.

Sportoviště si od svého založení budují dobré vztahy se sportovními kluby a spolky v Hlinsku a okolí. Tyto kluby, významně, využívají všech ploch, platí nájemné, které, z části, podporuje město Hlinsko, formou dotací a příspěvků na provoz. Sportoviště v malé míře působí na veřejnost. Působení přejímají, většinou, samotné sportovní kluby. Chybí akce Města Hlinska, které by přilákaly více zájemců o sport, ale i návštěvnost sportovních akcí, konané jednotlivými kluby.

Důležitý **silný, partnerský, vztah** mají Sportoviště s vlastníkem, což je město Hlinsko. Zásadně to ovlivňuje fungování celé společnosti. Do fungování jistě zasahuje i politika, vedení Města, jak je zastupitelstvo nakloněno sportu, jaký je rozpočet města, plány se sportovišti do budoucna, i podpora sportu. Dále ekonomická situace v ČR i ve světě.

Loajalita zákazníků a jejich zákaznický servis nevykazuje žádnou přidanou hodnotu. Žádný systém výhod, žádný on-line objednávkový systém.

Know-how, v překladu „vědět-jak“, jsou technologické a obchodní poznatky, zkušenosti, marketing. Tady by byla jedna výhoda Sportovišť, že mají jedno vedení, a jedním telefonátem, si lze zajistit antukové hřiště, bazén i kluziště. Zákazník nemusí řešit objednávku třemi telefonáty a objednávkami, ale najednou. To by mohlo být výhodou. Patenty, licence však, sportovištěm chybí. Přitom know-how je jedna z největších hodnot, vytvářených podnikem, hned po výnosech. Know-how velmi ovlivňuje zastaralé zařízení, nedostatek odborného personálu.

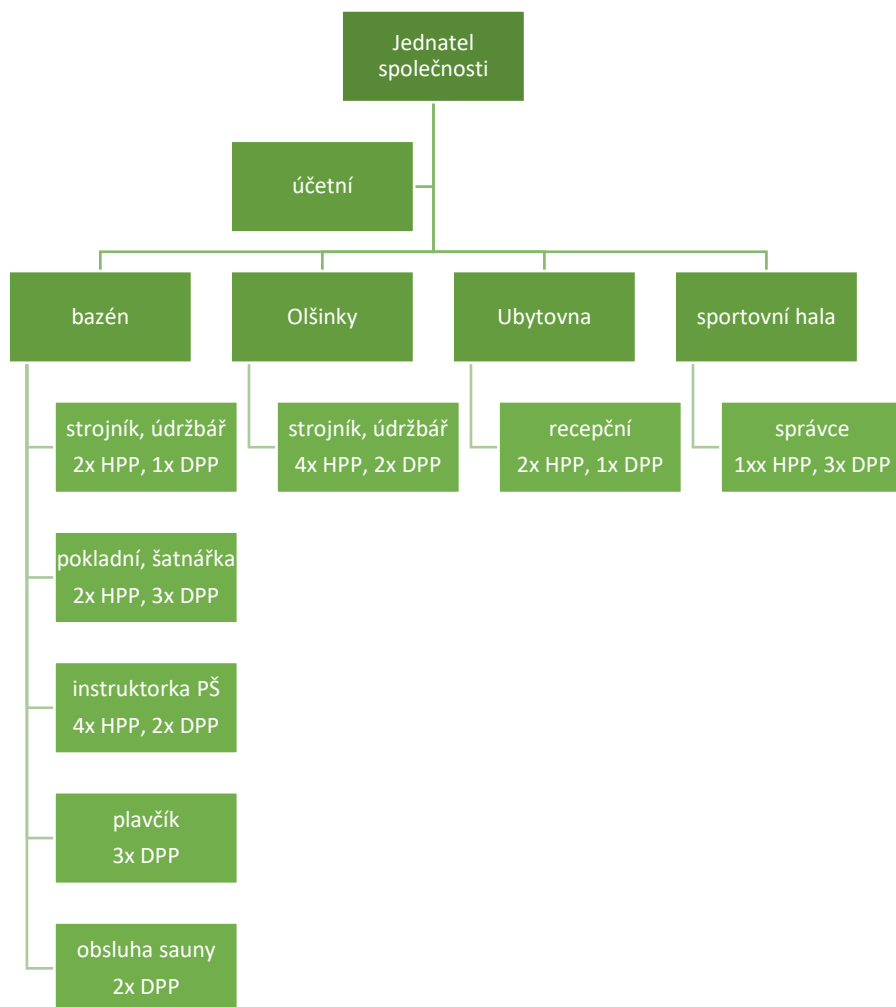
4.1.3 Lidské zdroje

Pro firmu Sportoviště města Hlinska, s. r. o. pracuje, v současné době, 17 stálých zaměstnanců. Z toho 8 zaměstnanců, s úvazkem 8 hodin, 9 zaměstnanců, s úvazkem 6 hodin. Směny, které je potřeba obsadit za nemocné zaměstnance nebo zaměstnance na dovolené, pomáhají zajistit pracovníci na DPP nebo DPČ.

Firma je vedena jednatelem, který se musí zpovídat valné hromadě, a to městu Hlinsku. Podnik disponuje jednou účetní. Personál je rozdělen podle pracoviště, kde se nachází. V plaveckém bazénu pracuje správce jako údržbář, pokladní, plavčíci a instruktoři Plavecké školy. Dále obsluha sauny. V areálu Olšinky pracují údržbáři a strojník. Sportovní halu obsluhuje správce. V ubytovně pracují recepční. Počty zaměstnanců se, v čase, velmi mění a za dobu psaní této bakalářské práce, se počet zaměstnanců měnil několikrát, a vždy směrem dolů.

Ve společnosti není žádný adaptační model při nástupu. V tuto chvíli se řeší jednoduchým zaškolením na daný post a začlenění je ponecháno na personálu. Velmi často, zde dochází k fluktuaci zaměstnanců. Důvodem může být nedostatečné finanční ohodnocení, minimální možnost kariérního růstu, ne zcela vyhovující pracovní prostředí. Dochází zde k častému využívání zaměstnanců mezi jednotlivými zařízeními. Když chybí zaměstnanci, dochází i na chvíli, kdy se zapojí i jednatel společnosti a např. seká trávu v areálu biotopu apod. Kvalifikace a odbornost je různorodá, specifická dle oboru a zařízení, ve kterém pracují. Jiné odborné znalosti bude mít údržbář zimního stadionu, jiné instruktorka plavecké školy. Společnost se snaží podporovat příchod nových zaměstnanců a rozvoji jejich kompetencí, odborností. Pomáhají rekvalifikační kurzy – např. u obsluhy nové vzduchotechniky, či kurzy a přezkoušení instruktorek plavecké školy. I přes tyto snahy, zde velmi chybí plánování lidských zdrojů, cílový a současný stav. K tomu je důležité získávání i výběr zaměstnanců, což je problémem v celé společnosti i odvětví. Podniku chybí atraktivnější způsob odměňování (výše platu) a zaměstnaneckých výhod, benefitů, které by zaměstnance přilákaly. Vhodné odměňování je motivací k podávání maximálních výkonů zaměstnanců.

Celá hierarchie společnosti je vidět na obrázku č. 6.



Obrázek 6 - Organizační struktura podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z podniku

4.1.4 Finanční zdroje

Jakožto finanční kapitál firmy lze zařadit vlastní i cizí zdroje, které poskytují možné fungování firmy v podobě financí. Na začátku celého založení byl základní kapitál, který činil 200 000 Kč, které do podniku vložilo město Hlinsko, jakož to stoprocentní vlastník. Podrobnější popis financí je další fází finanční analýzy. Financování této společnosti je velice jednoduché. Už při zahájení v 90. letech, kdy organizace byla příspěvková, proudily zde peníze na fungování a náklady s tím spojené. Po reorganizaci se s financováním nic nezměnilo. Po zjištění interních informací od jednatele společnosti bylo zjištěno, že náklady není možné pokrýt z tržeb za služby, proto na provoz Sportovišť slouží příspěvek od města, který např. v roce 2022 činil 11. 500. 000,- Kč, a není dělen na jednotlivá střediska. Tato částka je však pohyblivá, pokud společnost nevyčerpá peníze, vrací je na konci roku městu.

V době pandemie Covidu-19, která zcela ovlivnila využívání sportovišť, využila společnost i podporu státu, ve formě příspěvku na platy zaměstnanců. Pokud nastane situace, kdy jsou

výdaje větší, je nutné, požádat o navýšení podpory město. Musí, však, být dobře zdůvodněné, a žádost musí projít zastupitelstvem a Radou města Hlinska.

Ztráta, v které se podnik může nalézt jde na bedra města, a jejich peněz vložených do podniku. Společnost Sportoviště města Hlinska s. r. o., je podnikem, který sestavuje účetní uzávěrky bez hlubších finančních analýz. V **příloze B** je uvedena rozvaha a výkaz zisku a ztrát za posledních pět let, které firma vyprodukovala.

Velký problém společnosti je, že chybí rozklad finančních výkazů podle jednotlivých sportovišť. Problém je v tom, že nejde určit, jak hodně a v jaké míře, je potřeba vkládat peníze do jejich údržby nebo dokonce vylepšení. Dle vedení společnosti, jsou nejvíce ztrátová sportoviště bazén, pro vysoké náklady na energie, údržbu vody a teplo. Dále zimní stadion, pro vysoké nároky energií na mrazení ledu.

Horizontální a vertikální analýza

Na začátek se lze podívat na majetkovou strukturu, a do rozvahy podniku Sportoviště Města Hlinska s. r. o., která je vidět v tabulce číslo 4. Nejdříve horizontální analýza, která se zabývá porovnáním položek v účetní uzávěrce, v čase. Můžeme vidět, že v aktivech je velký rozdíl mezi dlouhodobými a oběžnými aktivy. Na rozdíl od dlouhodobých aktiv, které se mění podobně velkými kroky, tak oběžná aktiva mají znatelně viditelné změny, a to hlavně mezi lety 2019–2020, kde byl rekordní nárůst zisků, tak opačným, mezi lety 2020–2021, kde zase zasáhla, do nabízených služeb, celosvětová pandemie. Ve vertikální analýze se jedná, o jakýsi poměr k bilanční sumě celku jednotlivých položek v rozvaze. Zde můžeme vidět, že zase mají větší vliv oběžná aktiva a především pohledávky, které se pohybují kolem padesáti procent.

Tabulka 4 - Horizontální a vertikální analýza rozvahy společnosti

	Vertikální (v %)					Horizontální (v tis. Kč)			
	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	-238	-138	814	-889
Dlouhodobá aktiva	5,5	9,8	15,2	9,2	7,7	143	178	-135	-134
Dlouhodobý hmotný majetek	5,5	9,8	15,2	9,2	7,7	143	178	-135	-134
Oběžná aktiva	94,1	90,0	84,6	90,6	92,0	-376	-316	949	-755
Zásoby	1,6	1,5	1,5	1,2	1,4	-5	-3	-2	-2
Pohledávky	59,0	70,5	48,9	46,5	48,1	284	-864	295	-358
Peněžní prostředky	33,6	17,9	34,2	42,9	42,5	-655	551	656	-395
Časové rozlišení aktiv	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	-5	0	0	0
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	-238	-138	814	-889
Vlastní kapitál	14,4	16,5	12,8	13,4	21,4	44	-154	129	159
Základní kapitál	5,1	5,4	5,7	4,6	5,8	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	4,9	9,6	11,2	5,6	10,7	160	44	-154	128
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4,1	1,2	-4,4	3,0	4,6	-116	-198	283	31
Cizí zdroje	84,6	83,5	87,2	86,6	78,6	-241	16	685	-1048
Závazky	84,6	83,5	87,2	86,6	78,6	-241	16	685	-1048

Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy podniku

Druhou částí je horizontální a vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát Sportovišť Města Hlinska s. r. o., která je k nahlédnutí v tabulce číslo 5.

Z hlediska výnosů lze vypočítat, že si jejich podíl rozděluje mezi tržby z prodeje výrobků a služeb a ostatní provozní výnosy, protože to jsou jediné výnosy, které organizace vykazuje. Z horizontálního hlediska lze vidět, že do roku 2019 to bylo stále stoupající, a pak přišel propad, jehož hlavním důvodem byla celosvětová pandemie, přísná nařízení, která znemožňovala provoz a nabízení služeb. V nákladech je situace velmi podobná. Nejdříve k procentuální podobě k bilanční sumě, tak největším nákladem, je výkonová spotřeba, do které spadá spotřeba materiálu a energie a služeb. Tyto spotřeby jsou nejdůležitějším prvkem, bez kterého se nelze obejít. V této době je nejhorším strašákem zdražující se energie, bez kterých nelze fungovat. V horizontální analýze lze vidět, že to má kolísavou tendenci. Od roku 2018 se ty náklady spíše snižují, což je dobré znamení, ale v pohledu na zisky, které jsou tak v záporných číslech, nejsou tak klesající náklady překvapivé.

Tabulka 5 - Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti

	Vertikální (v %)					Horizontální (v tis. Kč)			
	2017	2018	2019	2020	2021	2017– 2018	2018– 2019	2019– 2020	2020– 2021
VÝNOSY	100	100	100	100	100	1097	55	-433	-705
Tržby z prodeje výrobků a služeb	53,4	48,5	49,7	39,1	37,0	-264	235	-1996	-618
Ostatní provozní výnosy	46,6	51,5	50,3	60,9	63,0	1361	-180	1563	-87
NÁKLADY	100	100	100	100	100	1213	253	-716	-736
Výkonová spotřeba	64,85	63,51	62,09	60,17	58,09	557	-88	-765	-775
Spotřeba materiálu a energie	30,29	29,12	26,99	26,08	22,08	166	-298	-346	-831
Služby	34,56	34,39	35,10	34,09	36,01	391	210	-419	56
Osobní náklady	33,24	34,45	35,84	36,70	38,50	611	330	-113	17
Mzdové náklady	24,72	25,55	26,81	27,10	28,41	443	283	-142	9
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7,57	7,85	7,90	8,53	9,08	139	29	49	25
Ostatní náklady	0,95	1,05	1,14	1,06	1,01	29	18	-20	-17
Ostatní finanční náklady	0,04	0,05	0,05	0,04	0,04	1	0	-1	0
Ostatní provozní náklady	1,52	1,48	1,33	2,28	2,28	11	-22	150	-18
Daně a poplatky	0,03	0,03	0,01	0,05	0,04	1	-3	7	-2
Jiné provozní náklady	1,50	1,45	1,32	2,23	2,23	10	-19	143	-16
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,34	0,51	0,69	0,80	1,09	33	33	13	40

Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztrát Sportovišť města Hlinska s. r. o.

Ukazatele rentability

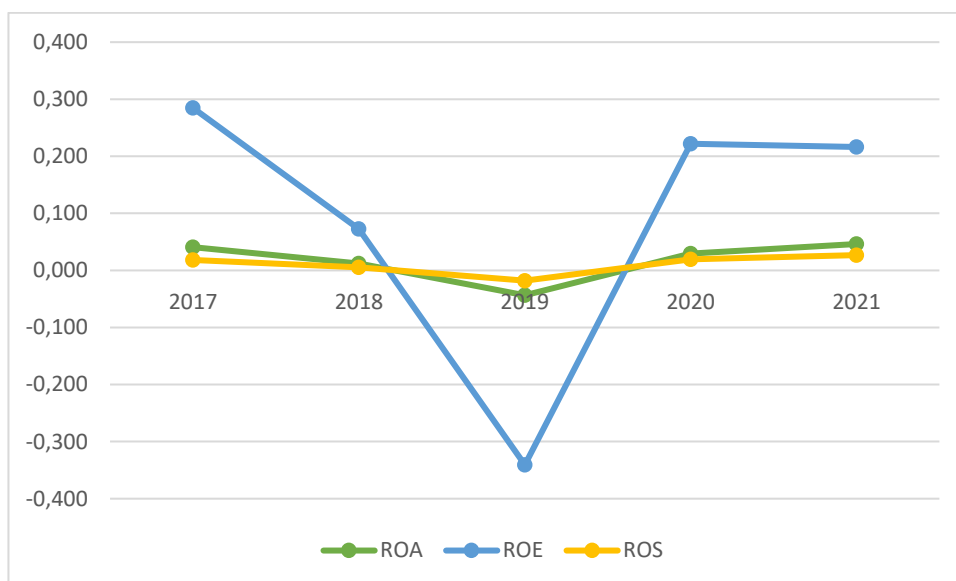
V tabulce č. 6 jsou k nahlédnutí výsledky ukazatelů rentability v letech 2017 až 2021. Jako první je rentabilita celkového kapitálu (ROA), která měří produkční sílu podniku. Optimální hranicí by měla být vyšší než 5 %. Této hranici se organizace nepřibližuje, což může znamenat malý zisk po zdanění. Dalším je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), a ta je pomocnou silou při hodnocení výnosnosti kapitálu. Základem je, aby hodnota byla stoupající. Ukazatel se pohybuje mezi hodnotami -34 % až 28 %, a to znamená velký výkonnostní rozdíl. Je to zapříčiněno nástupem pandemie COVID-19, pomocí nařízením vlády, která nastolila, lidé nemohli sportovat na sportovištích. Jako poslední ukazatel rentability jsou tržby (ROS). Tento ukazatel lze považovat jako slabou stránku podniku. Tento ukazatel nám říká, že na 0,010 Kč zisku připadá na 1 Kč celkových tržeb, které jsou v průměru za posledních pět let.

Tabulka 6 - Rentabilita společnosti (2017 - 2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
ROA (2)	0,041	0,012	-0,044	0,030	0,046
ROE (1)	0,285	0,073	-0,341	0,222	0,216
ROS (3)	0,019	0,005	-0,018	0,020	0,027

Zdroj: vlastní zpracování podle Účetní závěrky Sportovišť města Hlinska s. r. o.

Podle grafu na obrázku č. 7 je možné pozorovat, že velký výkyv všech ukazatelů je v roce 2019, což je zapříčiněno nástupem pandemie. Jinak mají podobnou tendenci s mírnými poklesy.



Obrázek 7 - Vývoj rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel aktivity

Během zkoumání ukazatele obratu zásob mezi lety 2017 až 2021 bylo zjištěno (viz tabulka 7), že je potřeba v průměru 2,62 dnů na to, aby se zaplatily zásoby, které se spotřebují. Tato doba od roku 2020 roste, a s rostoucími cenami nebude jednoduché tento ukazatel dostat pod 3, kde se v tuhle chvíli ocitá. Během toho se ukazuje, jak zásoby cirkulují v organizaci, než dorazí ke koncovému zákazníkovi, a to v průměru 140,69. Jako další je tu obrat pohledávek, kde je přirozená hodnota nulová, ale není jednoduché ho, v jakémkoli podniku udržet. Zde se orientujeme v průměru 99,62 pohledávky na jeden den. Jejich rychlost, jakou se promění v peněžní prostředky plynoucí z tržeb, je 3,76. Poslední ukazatel aktivity, je obrat celkových aktiv, kde je za minimální hodnotu považována 1, takže jakmile je číslo vyšší, je tu zde stále pozitivní postoj. V závěru však vidíme klesající tendenci, a to lze pochopit díky klesajícím tržbám.

Tabulka 7 - Ukazatel aktivity

Aktivita	2017	2018	2019	2020	2021
Doba obratu zásob (4)	2,58	2,45	2,25	2,82	2,99
rychlost obratu zásob (5)	141,23	149,13	162,00	129,22	121,88
doba obratu pohledávek (6)	97,74	113,25	73,42	111,99	101,70
rychlost obratu pohledávek (7)	3,73	3,22	4,97	3,26	3,59
Obrat celkových aktiv (8)	2,20	2,27	2,43	1,52	1,73

Zdroj: vlastní zpracování podle Účetní závěrky Sportovišť města Hlinska s. r. o.

Ukazatel likvidity

V tabulce č. 8 vnímat tři druhy likvidity. První ukazatel je běžná likvidita, tedy III. Stupně. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5. K této hodnotě se ani jeden rok nepřibližuje, což vypovídá o tom, že by bylo potřeba zajistit více oběžných aktiv v poměru k závazkům. Druhá likvidita je pohotová likvidita. Ta ukazuje, že organizace dokáže vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, když se kromě roku 2019 nachází v doporučeném intervalu 1 – 1,5. Poslední peněžní nebo okamžitá likvidita by se měla pohybovat mezi 0,2 – 0,5. V tomto rozmezí se podnik pohybuje každý rok. O tom vypovídá správnou schopnost uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku.

Tabulka 8 - Ukazatel likvidity

Likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
III. Stupně (9)	1,11	1,08	0,97	1,05	1,17
II. Stupně (10)	1,09	1,06	0,95	1,03	1,15
I. Stupně (11)	0,40	0,21	0,39	0,50	0,54

Zdroj: vlastní zpracování podle Účetní závěrky Sportovišť města Hlinska s. r. o.

Ukazatel zadluženosti

V tabulce č. 9 je vidět, jak hodně je podnik zadlužen v poměru závazků k celkovým aktivům. Hodnota se pohybuje kolem 80 %, ale tato skutečnost je zapříčiněná tím, že společnost Sportoviště Města Hlinska je závislá na příspěvku v podobě peněz, které vloží město Hlinsko. Zadlužení vzniká díky tomu, že podnik nevlastní takové prostředky, a na rozdíl tomu dluží, jak Městu jako jedinému vlastníkovu podniku, tak i dalším dodavatelům. A tím vše naskakuje.

Tabulka 9 - Ukazatel zadluženosti

	2017	2018	2019	2020	2021
Zadluženost (12)	0,85	0,84	0,87	0,87	0,79

Zdroj: vlastní zpracování podle Účetní závěrky Sportovišť města Hlinska s. r. o.

4.2 PEST analýza

V rámci analýzy makroprostředí je provedena PEST analýza. Tato metoda rozebere do detailu vlivy vnějšího okolí, které mohou jakousi silou působit na podnik a jejich rozhodování, na další průběh fungování. Analýza se zabývá politickými vlivy, legislativou, která se týká podniku, ekonomickými vlivy v makroprostředí, vývojem ekonomiky, jak ve státě, tak v zahraničí i její silou. Dále sociální a společenské vlivy a na závěr technologické vlivy.

4.2.1 Politické vlivy

Jakož to organizace, podnikající v České republice, znamená řídit se legislativou a řízením Vlády ČR, která je nejvyšší zákonodárným článkem. Na začátek, Česká republika je parlamentní republikou s otevřenou ekonomikou a tržním hospodářstvím. V České republice je politika stabilní. Vláda má většinu v parlamentě. Vládní podpora podnikům ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je nabízena prostřednictvím Národní sportovní agentury, která vypisuje dotační programy na výstavbu sportovišť, výměnu povrchu, zateplení šaten. Jako druhý vládní subjekt, který může podporovat podniky je Ministerstvo pro místní rozvoj. Dále pak podniky podporují kraje pomocí programů např.: na mimořádnou podporu finančně zvládnout abnormální růst energií. Na závěr samotná města vypisují programy, které mají za cíl pomoci podniku. Tento program se nazývá Rozvoj města Hlinska, který byl zpracován v roce 2003 a aktualizován v roce 2013. Dále záleží na volbách do zastupitelstva, i jak hodně zapálený, je starosta do kultury a sportu. Jak velkou podporu tomu přisuzuje. Velmi důležité je, jak už je psáno, dodržovat právní normy, nařízení, vyhlášky, zákony. Mezi ty, které musí společnost dodržovat, patří:

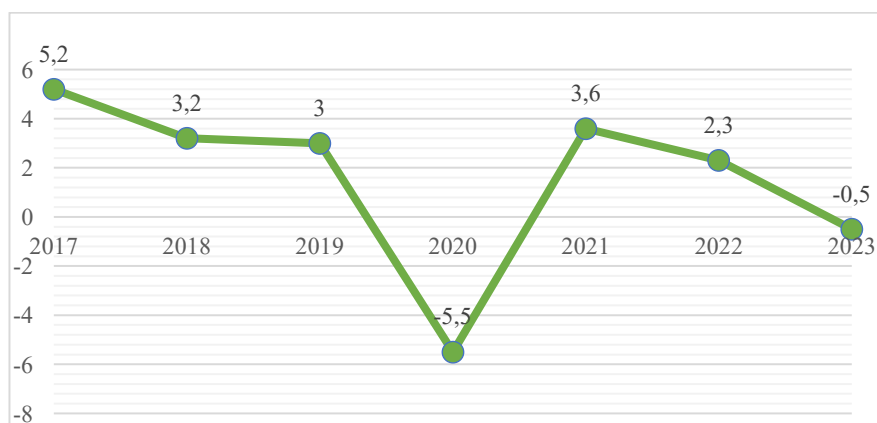
- Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.)
- Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.)
- Živnostenský zákon (Zákon 455/1991 Sb.).
- Zákon o dani z příjmu (Zákon č. 586/1992 Sb.)
- Zákon o podpoře sportu (Zákon č. 115/2001 Sb.)
- Zákon o dani z přidané hodnoty (Zákon č. 235/2004 Sb.)
- Zákon na ochranu životního prostředí (Zákon č. 17/1992 Sb.)

4.2.2 Ekonomické vlivy

Velmi důležité je pro podnik sledovat vývoj ekonomiky a makroekonomických ukazatelů, které mají vliv na Českou republiku a samotný podnik. V roce 2022-2023 se celý svět, z pohledu ekonomiky, ocitá na pokraji recese a poklesu životního standardu. Jde o to, že ještě před rokem tu byl COVID-19, který ochromil celou ekonomiku světa na tolik, že podnik nemohl prodávat, nabízet ani nakupovat. Svět se pomalu zotavoval, avšak minulý rok přišla další rána, a to vojenský útok Ruska na Ukrajinu, který trvá doteď. Vliv na naši ekonomiku je velký. Jak Ukrajina, tak hlavně Rusko bylo velkým dovozcem do naší republiky, a to ve více odvětví. Ekonomické faktory, které mají dopad na podnik, jsou mimo jiné HDP, inflace, nezaměstnanost, výše mezd.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Podle Ministerstva financí se reálný hrubý domácí produkt ČR, ve třetím čtvrtletí 2022, snížil mezičtvrtletně o 0,2 %. Meziročně pak byl vyšší o 1,6 %. Spotřeba domácnosti se ve třetím čtvrtletí propadla o 5,5 %, důvodem toho mohl být reálný pokles disponibilního důchodu, způsobený akcelerující inflací.



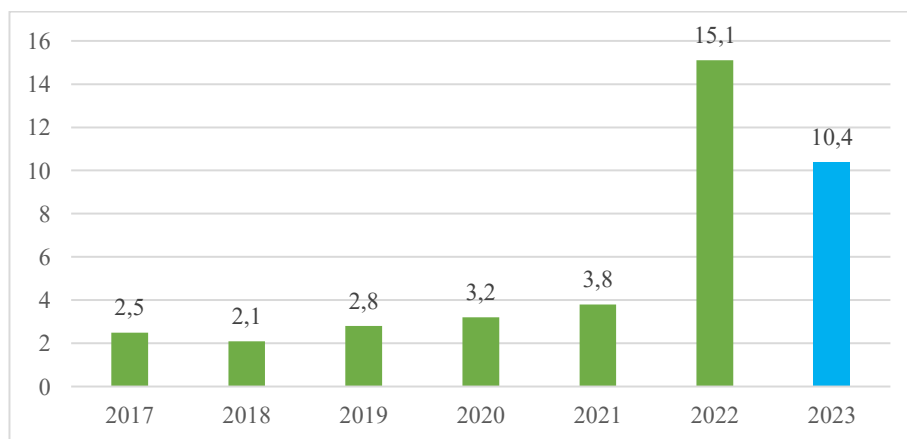
Obrázek 8 - Reálný HDP v ČR (v %)

Zdroj: vlastní zpracování podle (mfer.cz, 2022)

Jak lze postřehnout z obrázku č. 8, v roce 2023 by mohl HDP klesnout o 0,5 %. Tato hodnota byla predikcí v roce 2022. V prvním čtvrtletí 2023 nakonec pokles o 1,1 %. Domácnosti se nadále budou potýkat s dopady inflace, a tím pádem se sníží jejich reálná spotřeba.

Inflace

Míra inflace (viz obr. č. 9) v roce 2022, byla na hodnotě 15,1 %, což je velmi vysoká hodnota, která má vliv na náš ekonomický vliv. Díky takto vysoké inflaci zpomaluje ekonomický vliv a snižuje životní úroveň obyvatel. K nezvykle velkému růstu spotřebitelských cen významně přispívají nejen pohonné hmoty a plyn, ale také potraviny, elektřina a další zboží a služby.



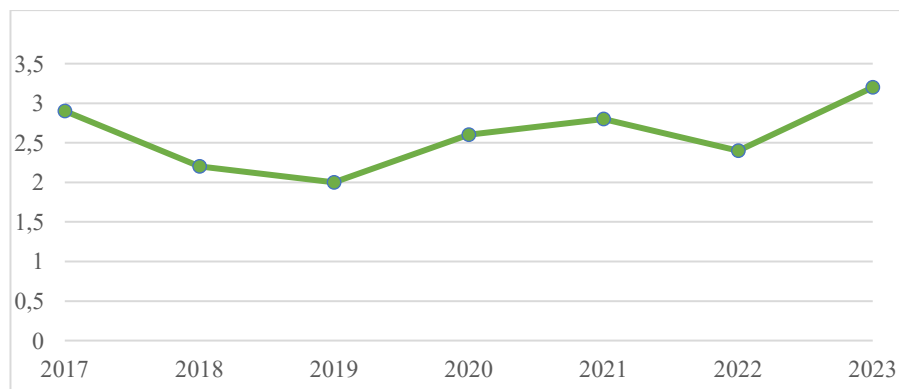
Obrázek 9 - Míra inflace v ČR (v %)

Zdroj: vlastní zpracování podle (mfer.cz, 2022)

Průměrná míra inflace, která je na obrázku č. 8 v modré barvě, je pro tento rok by měla klesnout na 10,4 % podle predikcí z roku 2022. V roce 2023 v prvním čtvrtletí je hodnota inflace 16,4 %.

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti (obrázek č. 10) by navzdory mírné recesi a celkové špatné a slabé obchodní dynamice neměla takový vzrůst, což značí, že v ČR není taková nezaměstnanost – 2,4 %. Letos by tato hodnota mohla lehce vzrůst na 3,2 % podle predikcí, která je způsobená přetrvávajícím napětím na trhu práce, a to z hlediska růstu mezd, který vůbec nestačí a zaostává za inflací.



Obrázek 10 - Míra nezaměstnanosti v ČR (v %)

Zdroj: vlastní zpracování podle (mfcz.cz, 2022)

V prvním čtvrtletí roku 2023 je míra nezaměstnanosti je 2,5 %, která je zatím nižší než, co ukazovaly predikce.

Průměrná mzda

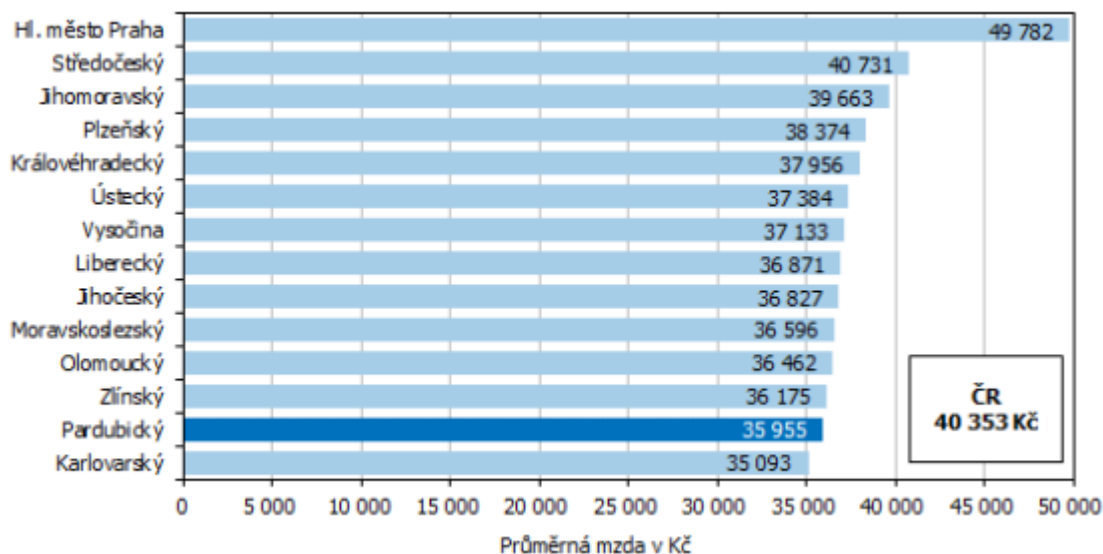
V tabulce č. 10 je vidět vývoj průměrné mzdy, která každý rok roste. Dále je možno vidět jakým tempem se mzda oproti předešlému roku zvyšuje a tento údaj ukazuje, že kromě roku 2020, kde jako jediný vyčnívá oproti ostatním, kteří se udržují okolo 7-8 %.

Tabulka 10 - Průměrná mzda v letech 2017-2022

Rok	Průměrná mzda (v Kč)	Změna v prům. mzdě (v %)
2017	29 504	7
2018	31 885	8,1
2019	34 125	7,1
2020	35 610	4,4
2021	37 839	6,1
2022	40 353	6,5

Zdroj: vlastní zpracování podle (www.kurzy.cz, 2023)

Rozdíly mezi kraji ve výši mezd je znázorněno na obrázku č. 11, kde je evidentní, že v hlavním městě mají lidé mnohem vyšší mzdu, oproti zbytku republiky. Je to způsobeno požadavky a standardy, jakými lidé žijí v daném kraji. Proto je velmi důležité, aby se lidé účastnily různých kurzů, rekvalifikací či školením, tak aby si zvyšovaly kvalifikaci a mohli požadovat vyšší mzdu. V pardubickém kraji se mzda pohybuje průměrně na 35 955 Kč, což značí jako druhý nejhorší kraj v ČR.



Obrázek 11 - Průměrná měsíční mzda zaměstnance podle krajů ČR v 1. až 4. čtvrtletí 2022

Zdroj: (www.czso.cz, 2023)

4.2.3 Sociálně-společenské vlivy

Je nezpochybnitelné, že sociální vlivy úzce souvisí s těmi ekonomickými. Pomocí předešlé části analýzy jako je popis inflace, nezaměstnanost, výše mezd lze říci, že se nachází v lehké recesi, a tak je možné, že to ovlivní kupní sílu zákazníka na jeho rozhodování.

Společenské hodnoty, jako je rovnost pohlaví, multikulturalismus nebo inkluzivita, se mohou podepsat pod ovlivnění zákazníka. Společnost by měla být citlivá k aktuálním společenským hodnotám, a měla by se snažit, reflektovat je ve své nabídce a komunikaci.

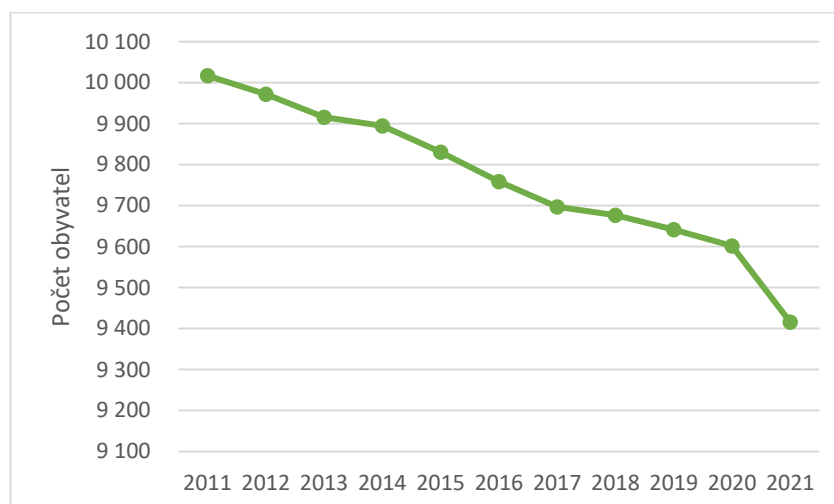
Mezi hlavní faktory sociálního vlivu patří demografický vývoj obyvatelstva viz tabulka č. 11, která vypovídá, že lidé více vystěhovávají z města, než přestěhovávají. Jejich celkový přírůstek je záporný.

Tabulka 11 - Celkový přírůstek obyvatel v Hlinsku

	Přirozený přírůstek	stěhování			celkový přírůstek
		přistěhovalí	vystěhovalí	přírůstek stěhování	
2017	-6	132	188	-56	-62
2018	-1	201	220	-19	-20
2019	-9	195	221	-26	-35
2020	-30	227	237	-10	-40
2021	-59	156	221	-65	-124

Zdroj: Vlastní zpracování podle (www.czso.cz, 2022)

Důležitým faktem je, že v Hlinsku moc mladých nezůstává, snaží se přestěhovat do větších měst, nejčastěji za prací a lepšími možnostmi. Pro společnost bude důležité, zda tu budou fungovat sportovní oddíly a kluby, které budou nabízet služby. Celková demografie v Hlinsku je vyobrazena na obrázku č. 12.



Obrázek 12 - Demografický vývoj v Hlinsku

Zdroj: (www.czso.cz, 2022)

4.2.4 Technologické vlivy

Technologické prostředí není u podniku, Sportoviště města Hlinska s. r. o., tak klíčové, jelikož se jich nedotýkají v takové míře jako jinde. Lze říci, že určité technologické pokroky je potřeba stále dodržovat a zdokonalovat, z důvodu držení kroku na trhu nebo splňování platných norem. Sportoviště musí splňovat funkčnost, bezpečnost a udržitelnost. Technologické pokroky jdou tímto směrem nesmírně rychle kupředu, jde např. o:

- je zaváděna digitalizace řízení provozu cestou modernějšího HW a SW,
- mění se postupy ekologicky nenáročného čištění vody,
- jednotlivá sportoviště jsou v rámci bezpečnosti vybavována kamerovým dohledem,
- je instalován nový systém mražení ledu na zimním stadionu bez použití nebezpečných látek,
- inovace v infrastruktuře jako umělé trávníky, zázemí pro sportovce,
- nové LED osvětlení apod.
- fotovoltaická elektrárna na střeše, která by vedla ke snížení energetické náročnosti,
- nové technologie ve sportovním průmyslu. Rozvoj, mezi který patří nové sportovní vybavení, měřicí a analytické nástroje,

- změny v komunikačních a marketingových kanálech. Např.: změny v sociálních mediích, online marketingu, mobilních aplikacích nebo komunikace jakým
- Digitalizace a on-line služby. Vytvoření on-line rezervace a platby, elektronický prodej vstupenek, virtuální prohlídky sportovišť

4.3 Porterův model pěti sil

Cílem tohoto modelu je analyzovat konkurenční síly, které mají vliv na podnikání v odvětví jako je Sportoviště Města Hlinska s. r. o. Mezi odvětví, které budou analyzovány, patří hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů, hrozby substitutů, konkurence v odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků.

4.3.1 Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů

Bariéry na vstupu podnikání v oblasti sportu jsou velké. Důvodem může být vstupní kapitál (na výstavba zařízení), obslužnost (malé město, malý okruh návštěvníků), know-how, administrativní a legislativní náležitosti (licence, koncese). Mezi další překážky lze zařadit nasycenost trhu v okolí města Hlinska sportovním vyžitím. Město jako takové dává přednost před správou jedné společnosti, jakožto Sportoviště, než aby bylo rozděleno mezi kluby nebo fyzické osoby. Mezi výstupní bariéry lze zařadit ústup z povědomí zákazníků a zhoršení pověsti, nevyužité prostředky (zařízení), které zůstanou. Riziko hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů je nízké.

4.3.2 Hrozba substitutů

V oblasti provozu sportovních zařízení lze říci, že hrozba substitutů je vysoká. Toto odvětví spadá pod volný čas, a pod tímto pojmem si lze představit spoustu různých aktivit, jak trávit čas např.: V zimních měsících jít lyžovat na sjezdovku v Hlinsku, jít na běžky. V létě jít běhat do parku, zajít s dětmi na volně dostupná hřiště, zajít do lanového centra. Úplně jinou aktivitou může být cesta za kulturou (kino, divadlo, galerie, venkovní festivaly) anebo zůstanou doma. Další jsou technologické náhrady. Existence technologických náhrad jsou např.: virtuální sportovní hry, sportovní aplikace nebo on-line tréninkové programy. Proto není jednoduché zajistit takové fungování, aby bylo stoprocentně využito v takovém měřítku, znamenající úspěch. Kluby nebo jednotlivé osoby mají velkou škálu možností jako jet do jiného města a využívat sportovní zařízení tam nebo sportovat na veřejném prostranství, které nespadá pod správu sportovišť. Dále, ve virtuálním prostředí, s rozvojem technologie, se stále více sportovních klubů začíná angažovat ve virtuálním prostředí. Velkou výhodou organizace je,

že vše, co se týká sportovišť v Hlinsku, tak spadá pod správu firmy, a tím i potřebné pomůcky, které doplňují potřeby ke sportu, který chtějí vykonávat.

4.3.3 Konkurence v odvětví

Mezi konkrétní rivaly v odvětví lze zařadit: Městská sportoviště Skuteč s. r. o., Sportovní areály Města Chrudim s. r. o. U obou těchto subjektů najdeme kvalitnější zázemí v areálech letních koupališť, zimních stadiónů, obě města mají také multifunkční fotbalový komplex s atletickým oválem, mnohem více parkovacích ploch, přímo u daných sportovišť a další bonusy, jako např. propracovanější systém slev pro rodiny s dětmi.

Když si vezmeme jednotlivá sportoviště, tak každé zařízení má konkurenci v dalším větším městě. Konkrétně zimní stadion, v Pardubicích se nachází dvě ledové plochy na sto tisíc obyvatel. Ve městech, které dají dohromady též sto tisíc obyvatel (Hlinsko, Žďár nad Sázavou, Chotěboř, Skuteč, Chrudim, Havlíčkův Brod, Polička), je v součtu sedm ledových ploch. Není jednoduché zaplnit všechny možné komerční bloky, jelikož lidé mají velký výběr, a tak se budou přihlížet, které zařízení se jim vyplatí nejlépe např. vzdálenost, cena ledu.

Dále plavecký krytý bazén je též v každém větším městě. Zde je nevýhodou nižší teplota vody i vzduchu, bazén v současné době nemá plaveckou školičku pro maminky s dětmi, jako v jiných městech. Což je dnes velmi vyhledávaná aktivita. Chybí herní prvky, kdy opět rodiče s malými dětmi nepotřebují tolik kondiční plavání, ale zábavné vyžití pro děti. Tenisový kurt je možné vidět, v téměř každé obci okolo Hlinska, a tak je těžké konkurovat. Sportovní hala má konkurenci s další halou, tělocvičnou či sokolovnou. Jenom v Hlinsku se nachází čtyři taková zařízení v okolí. Výhodou nové haly, v Hlinsku, je vybavenost a moderní vybavení, dle nejnovějších trendů, ale třeba i možnost rozdělení haly na více hřišť, multifunkční elektronická tabule, nejmodernější povrch haly.

Biotop má konkurenci v každém větším městečku v okolí. Ve Skutči i Chrudimi je koupaliště, dále v Pardubicích je aquapark. V Poličce, ve Žďáře nad Sázavou jsou též koupaliště. Výhodou hlineckého biotopu může být, že je na přírodní bázi a žádný chlór ve vodě.

Hrozba konkurence v odvětví je tedy velmi vysoká. A to ve všech směrech, zázemí, kvalitní personál, bezpečnost, vybavenost, modernizace, cena, dostupnost, otevírací doba.

4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Sportoviště města Hlinska s. r. o. ke svému podnikání v provozování sportovních zařízení, využívá několik stálých dodavatelů, z různých odvětví. Dodavatelem vody je Vodárenská společnost Chrudim. Dodavatelem el. energie je EP ENERGY TRADING. Dodavatel plynu je Pražská plynárenská. Sportoviště mají cenu energií vysoutěženou vždy na 1–2 roky dopředu, jsou součástí nákupu energií v rámci Mikroregionu Hlinecko. V současné době mají energie vysoutěženy do 31. 12. 2023.

Při zadávání veřejných zakázek se Sportoviště řídí směrnicí města Hlinska, o zadávání veřejných zakázek (dostupná na webu města). Výběrová řízení a soutěže vypisuje z 95 % Město Hlinsko. Sportoviště jako taková, mohou sami pořizovat majetek nebo objednávat opravy do výše 50.000,- Kč, s péčí řádného hospodáře, od 50.000,- Kč do výše 100. 000,- Kč (oslovením minimálně 3 dodavatelů).

Mezi další stálé dodavatele patří ještě firma SYPERA Liberec, která zajišťuje dodávku čistících a desinfekčních prostředků. Firma Anglo Česká dodávku toaletního papíru, papírových ručníků a tekutého mýdla. Ostatní je zajišťováno formou drobných nákupů. O jednotlivé technologie se starají stálé firmy např. Prominent Dossier technik, ENERGO CHOCEŇ, Bazenservis, Poolakcent.

Dodavatelé zde nemají takovou sílu, jelikož na trhu funguje spousta takových, které podnik potřebuje, a tak vyjednávací síla dodavatelů má nízký vliv na podnik.

4.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

Pro společnost je důležitý každý zákazník, který zavítá na sportoviště. Je znát, jestli zákazník přijde jednou ročně nebo se na sportoviště vrací pravidelně a využívá jejich služby. Jednotlivec, nemá takovou váhu využití, jako velké oddíly, které toho odebírají mnohonásobně více. Avšak zařízení, jako je krytý bazén nebo biotop, jsou místa, kde jednotlivci určují, zda se sezóna povedla, či byla ztrátová.

Mezi největší zákazníky společnosti, znovu, patří kluby, které sídlí v Hlinsku a okolí a mají sportoviště za domácí zázemí. Tyto organizace jsou největšími odběrateli. Mezi tyto kluby patří Hokejový klub Hlinsko, Fotbalový klub Hlinsko, Tenisový oddíl TK Hlinsko, Ski klub Hlinsko, Město Hlinsko. Zákazník-jednotlivec, nemá takovou vyjednávací sílu, jako velké sportovní kluby, které si mohou klást podmínky, v podobě výhodnější ceny, přednostní výběr termínů. Vyjednávací síla zákazníků má střední vliv na chod společnosti.

4.4 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy, díky které firma dokáže zjistit a uvědomit si své silné i slabé stránky. Díky tomu, co zjistí, lze posílit a zvýšit silné stránky nebo eliminovat a likvidovat své slabé stránky. Jako druhá hlediska lze zjistit hrozby, které je na trhu ohrožují nebo příležitosti, které jí naskytuje trh.

4.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti Sportoviště Města Hlinska, s. r. o. lze zařadit jeho umístění a dostupnost. V Hlinsku a v jeho okolí je jedinou společností, zaměřenou na tento druh podnikání.

Velmi důležité pro společnost je silný společník, zde je to vlastník, město Hlinsko, které má, ve svém rozpočtu, připravený rezervoár pro společnost Sportoviště města Hlinsko, s. r. o.

Další silnou stránkou jsou zařízení. Široké rozpětí sportovních zařízení v různých odvětvích, tedy lze obsloužit velkou škálu zákazníků.

Moderní infrastruktura, kterou disponuje společnost. Kvalitní hřiště, bazény, sprchy, šatny. To poskytuje kvalitní sportovní vybavení a zařízení pro obyvatele a své zákazníky.

Dlouhodobá tradice sportu v Hlinsku. Město Hlinsko má dlouhou historii ve sportovních aktivitách, sport je zde pevnou součástí místní kultury a tradice. To může společnosti poskytnout silnou základnu pro podporu a rozvoj sportovních aktivit ve městě.

4.4.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je kapitál pracovních sil, jejichž odbornost, pracovní flexibilita a častá fluktuace zaměstnanců. Často jsou, na určité pracovní posty, využíváni brigádníci, z řad seniorů v důchodu nebo pak studenti. Chybí kvalitní adaptační proces pro zaměstnance.

Omezené jsou finanční zdroje. Společnost se musí spoléhat na rozpočet a finanční prostředky poskytované městem Hlinsko, což může být omezené a ovlivnit její schopnost investovat do modernizace a rozvoje sportovišť. Pro zaměstnance chybí motivující ohodnocení, personální růst či benefity, v současné době, tolik žádané.

Nízká propagace a reklama. Společnost nedostatečně využívají marketing k získání nových zákazníků. Společnost neorganizuje žádné propagační akce, dny otevřených dveří, jednorázové akce např. pro seniory, nebo maminky s malými dětmi. Webové stránky jsou sice přehledné, ale nezajímavé, potenciálního návštěvníka neosloví, proto aby navštívil uváděná sportoviště

či aktivity. Chybí, či jsou nedostatečné, přehledné aktuality s plánovanými aktivitami, chybí zpětná vazba na proběhlé akce, fotografie z činnosti apod.

Vysoký podíl zadluženosti. Závazky jsou oproti celkovým aktivům příliš vysoké. Vysoká zadluženost může mít negativní dopad na dlouhodobou udržitelnost městských sportovišť, což může ovlivnit jejich kvalitu.

Absence dlouhodobých cílů. Slabou stránkou je, že netvoří dlouhodobou strategii. Není definován žádný cíl, kterého chtějí dosáhnout. Na to navazující chybějící postupy a prostředky, jak daných cílů dosáhnout.

4.4.3 Příležitosti

Mezi příležitosti podniku, kde může získat, je možnost čerpat státní či evropské dotace. Při zjišťování informací se autor nikde nedozvěděl, proč nečerpají dotace ke zlepšení svých služeb pro sportovní kluby a konečné zákazníky. Národní sportovní agentura otevřela program Sportovní infrastruktura, Úspory energie anebo Můj klub 2022.

Rozšiřování dalších zařízení do svých působností, mezi které může patřit Skiareál v Hlinsku, lanové centrum. Šlo by o koupi města Hlinska, které by pak svěřilo správu společnosti. Příležitost, která je možná v nedohledné době. Tato možnost je jako příležitost, jak získat další okruh zákazníků, který doteď nebyl v hledáčku společnosti.

V loňském roce Hlinsko otevřelo novou sportovní halu s úplně nejnovějšími technologiemi na trhu. To je výhoda před konkurencí, kterou lze využít tím, že zákazník půjde raději do nové, multifunkční haly než do staré tělocvičny. Pak biotop v Hlinsku. Toto zařízení je specifické koupaliště, které není tak náročné na údržbu, jelikož funguje na přírodní bázi. Takové zařízení je v širokém okolí jedinečné.

Silná základna zákazníků je, v podobě sportovních klubů v Hlinsku a okolí, které využívají sportoviště jako domácí prostředí. Je však potřeba udržovat a vylepšovat vztahy s nimi do budoucna. Zajistit udržitelnost cen, aby nenašly výhodnější podmínky jinde.

Technologické vylepšování zařízení. Mezi tyto patří vybudování fotovoltaické elektrárny na střeše krytého plaveckého bazénu. Tato studie je na začátku, avšak město věří v jeho uskutečnění, jelikož jejich cílem je snížit energetickou náročnost koupaliště a zmodernizovat technologie jeho provozu. Každá modernizace zařízení posouvá Sportoviště dopředu a je tím vstřícnější pro každého zákazníka.

4.4.4 Hrozby

Makroekonomický vývoj. Nyní se inflace pohybuje okolo 16 % a HDP klesá. V predikcích se zatím žádné výrazné zlepšení nečeká. A to ovlivňuje kupní sílu zákazníků.

Konkurence v oboru. Společnost může čelit konkurenci od jiných sportovních zařízení nebo provozovatelů sportovišť v regionu, což může ovlivnit její ziskovost, návštěvnost a tržní podíl.

Nedostačující vybavenost koupaliště a krytého plaveckého bazénu oproti konkurenci. Mezi největší nedostatky patří absence vodních atrakcí jako je tobogán, divoká řeka či skluzavka. Nižší teplota vzduchu i vody v bazéně. Víceúčelové hřiště za ZŠ Smetanova je ve špatném stavu a udržuje se tak, aby zde mohly probíhat hodiny tělesné výchovy a hasičské závody.

Další hrozbou jsou místní substituty. Lidé nechodí tolik sportovat, ale chodí za kulturou nebo za společenským životem. Tento fakt je zapříčiněn, že lidé mají velký výběr a možnosti. Pak je další fakt, že další část občanů nechodí nikam, a ke sportování obecně ani nevedou své děti, klientela sportovních oddílů a kroužků rapidně řídne, děti se neumí pro nic dlouhodobě nadchnout a ztrácí se ve virtuálním světě moderních informačních technologií.

Demografický vývoj. Populace v Hlinsku klesá a je to zapříčiněné primárně spoustou vystěhováním a přirozeného úpadku obyvatel.

4.4.5 Vyhodnocení matice SWOT

Cílem určení strategie SWOT je určení hodnoty, která v součtu jednoho kvadrantu rozhodne, který kvadrant převyšuje a jakou strategií se společnost zaměřuje. Výpočet se skládá z váhy, která je pro každý kvadrant součet 1. Tento součet se rozdělí mezi položky v jednom kvadrantu podle toho, jak hodně jsou důležité pro podnik. Druhou hodnotou je hodnocení, kde se používá škála od 1 do 5, kde 5 znamená nejlepší a 1 nejhorší (u kvadrantů slabé stránky a hrozby se počítá s mínusem, kde -5 znamená nejvíce postižené a -1 nejméně zasažené). Toto hodnocení je subjektivní a určuje, jak si v dané položce podnik stojí. Poté se obě hodnoty vynásobí mezi sebou a sečtou se zbytkem v kvadrantu. Nakonec se mezi sebe sečtou vnitřní sektor (silné a slabé stránky) a vnější (příležitosti a hrozby) a vyjde z toho v jakém kvadrantu se daná strategie nachází

Podle tabulky č. 12 je vidět, že strategií společnosti by mělo být W-O (tzv. defenzivní strategie), jelikož hodnoty slabých stránek a příležitostí byly větší. To znamená, že by se měli snažit minimalizovat slabé stránky za přítomnosti příležitostí. Důležité identifikovat slabé stránky a připravit jejich řešení, aby se snížili negativní dopady na celkový výkon organizace, a přitom

možnost využít příležitostí, které se podniku naskytují, aby např. byly konkurenceschopnější, přilákali více zákazníků, stali se více soběstačný.

Tabulka 12 – SWOT matice společnosti

Silné stránky	váha	hodnocení	výsledek	Slabé stránky	váha	hodnocení	výsledek
umístění společnosti	0,2	5	1	kapitál pracovních sil	0,2	-2	-0,4
silný společník	0,15	3	0,45	Omezené finanční zdroje	0,25	-4	-1
široké rozpětí zařízení	0,3	4	1,2	propagace	0,3	-5	-1,5
moderní infrastruktura	0,2	3	0,6	zadluženost	0,1	-4	-0,4
Dlouhodobá tradice	0,15	3	0,45	Absence dlouhodobých cílů	0,15	-5	-0,75
Součet	1		3,7	Součet	1		-4,05
Příležitosti	váha	hodnocení	výsledek	Hrozby	váha	hodnocení	výsledek
Dotace	0,3	4	1,2	makroekonomický vývoj	0,2	-4	-0,8
rozšiřování zařízení	0,05	1	0,05	konkurence v oboru	0,15	-2	-0,3
nová sportovní hala	0,2	5	1	Nedostačující vybavenost	0,2	-3	-0,6
základna zákazníků	0,25	4	1	místní substituty	0,25	-4	-1
technologické vylepšení	0,2	4	0,8	demografický vývoj	0,2	-4	-0,8
Součet	1		4,05	Součet	1		-3,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Využití strategie

Pomocí dotací, která by mohla získat více zdrojů pro financování a nebyla by společnost, tak závislá na městu Hlinsko. Rozvoj nových dovedností nebo kompetencí. Společnost by měla zvážit investice do rozvoje svých zaměstnanců. To může zahrnout školení, mentorství, rozšiřování dovednostní sady zaměstnanců, aby byli lépe vybaveni pro plnění svých rolí a úkolů. Další je vyslovení dlouhodobých i krátkodobých cílů a jejich plánů jich dosáhnout. Využít potenciál nové technologicky vyspěle sportovní haly. Využít virtuální prostor pro propagaci a reklamu společnosti a nalákat nové i staré zákazníky.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedených analýz, byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti, jejich příležitosti a hrozby, které podnik ovlivňují. A to na základě popsaných metod a analýz vnějšího i vnitřního prostředí.

V oblasti ekonomické, je nutné se zaměřit, na **kvalitu a dostupnost služeb** dle známého hesla: cena – poměr – výkon. Bude-li společnost nabízet služby na vysoké úrovni mezi které patří obsluha technického zázemí, lepší vybavení zázemí pro návštěvníky nebo možnosti on-line objednávek apod., jako rozšíří dostupnost (např. rozšíření otevírací doby), může si dovolit adekvátně tyto služby zdražit, aniž by se bála, že přijde o klientelu. V dnešní době, si zákazník rád připlatí za kvalitní, profesionálně odvedené služby. Dá se říci, že po dlouhých letech všednosti a jednobarevnosti v nabídce různých produktů, přichází doba, kdy kvalita bude zásadním způsobem převyšovat kvantitu.

V oblasti materiální je zcela jasné, že bez periodické obměny zařízení, strojů, pomůcek i renovací a **modernizací zázemí a technologií**, je tato společnost odsouzena k pomalému zániku. Uživatelé služeb velmi oceňují novátorské, někdy i experimentální změny, které vedou ke zkvalitnění činnosti společnosti. (pro příklad: kvalitní filtrace vody v bazénech koupališť, ekologický způsob výroby ledu na zimním stadionu, snížení nákladů na vytápění a osvětlení sportovišť, fotovoltaická elektrárna na střeše krytého plaveckého bazénu atd.)

V oblasti **lidských zdrojů** zcela postrádáme adaptační proces. Kdy nejde jen o informační a administrativní úkony, které splňují legislativu. Jde o hlubší proces adaptace. Nový zaměstnanec prochází stresovými situacemi, nová práce, úkoly, noví kolegové i požadavky. Adaptační program by měl zmírnit a limitovat stres, motivovat a pomáhat se rychleji zorientovat v dané problematice. Snižuje se tak možnost konfliktů, chyb i fluktuace. Je jistě nutné, vybudovat kvalitní **adaptační proces** na pracovní i sociální úrovni. Začíná to, už při přijímání nových zaměstnanců tzv. onboarding, ale pokračuje i po jejich nástupu do práce. Nový zaměstnanec se seznamuje s firemní kulturou, hodnotami, seznámení s kolegy. Dále mentoring a „buddy“ systém. Společnost by mohla, nováčka, přiřadit ke zkušenějšímu kolegovi, který mu poskytuje pomoc a podporu během adaptace.

Informovanost. Nikdo v podniku neví, kolik lidí, přesně, navštěvuje plavecký bazén, kolik vydělává nebo jak hodně je ztrátový. Na rozdíl od Skateparku nebo víceúčelového hřiště, které lidé mohou navštěvovat zdarma.

Doporučení tedy zní, začít vytvářet **statistiku všech zařízení samostatně**. Evidence návštěvnosti, rozklad nákladů podle jednotlivých sportovišť a na základě toho vytvořit cílenou propagaci na správnou skupinu zákazníků.

V lidských zdrojích je důležité vytvořit **zastupitelnost** na pracovištích. Jelikož dochází k častému zastupování mezi sportovišti. Doporučením je, aby společnost vytvořila podmínky pro přenos znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci, což navazuje na adaptační proces, který je též v doporučení. Potřeba je i v řádném ohodnocení personálu, které je motivací ke kvalitnějším pracovním výsledkům a spokojeným zákazníkům.

V oblasti strategické by bylo vhodné využívat **metodu tvorby scénářů**. Pro podnik je přivětivě znát, jakési predikce a možnosti dalšího způsobu chodu, pokud by nastaly různé problémy. Doporučením je připravit pesimistický, optimistický a realistický scénář, který by mohl vést finanční, organizační i plánovací sféru. Pro příklad optimistický scénář by mohl vypadat následovně:

- rozšíření sportovních zařízení, společnost úspěšně získá dotaci a investuje do modernizace a rozšíří sportovní zázemí (např. krytý plavecký bazén),
- prohloubí spolupráci s místními školami a kluby,
- vytvoří partnerské vztahy s novými sponzory. Společnost uzavře strategické dohody s partnery, kteří budou podporovat sportoviště finančně a tím získají další zdroje financování,
- na závěr marketing. Společnost investuje do propagace (webové stránky, reklama, sociální sítě) a díky tomu se zvýší počet návštěvníků což povede k růstu příjmů a ziskovosti.

Další důležitou součástí zlepšení, je využití **možných dotací** a jiných finančních zdrojů, které mohou vést, jak ke zkvalitnění vybavení, ale i následně ke spokojenosti, či zvýšení počtu zákazníků. Šanci pro získání dotací od Národní sportovní agentury by byly programy:

- sportovní infrastruktura – na rekonstrukci sportovního zázemí do kterého spadá výměna trávníků, antuky, vybavení šaten, sprch. I okolí sportovišť jako je parkoviště a venkovní vzhled sportovišť,
- úspory energie – pomoc na snížení energetické náročnosti a zvýšení energetické efektivity v podnikatelském sektoru. Dotace se vztahuje na obnovitelné zdroje (fotovoltaické systémy, tepelná čerpadla).

Další možný způsob jsou krajské a městské programy. Další podpora v možné podobě peněžních prostředků, materiálních zdrojů anebo v podobě marketinkové komunikace. Ekonomický rozvrh na zajištění, v době energetické krize, je také nezbytný. Je nutné, aby všechny tyto silné a slabé stránky znala i rada Města Hlinska, a dále s nimi pracovala.

Velkou část energie je nutné věnovat do **propagace a reklamy**. Občany, totiž, dnes velmi ovlivňuje míra a strategie reklamy, která cílí přímo na zákazníka. Ať už je to nabídka pro školy, firmy, sportovní kluby či jednotlivce. Vhodné je pořádání akcí typu „Den otevřených dveří“, kdy má veřejnost možnost se s podnikem a jeho možnostmi seznámit. Mezi osvědčené recepty platí i předplatné, a k němu benefit, např. hodina zdarma apod. Pro veřejnost je pak jistě důležité i zázemí, od toalet po kvalitní občerstvení.

Jako strategii bych využil: Pomoc dotací, která by mohla získat více zdrojů pro financování a nebyla by společnost, tak závislá na městu Hlinsko. Společnost by měla zvážit investice do rozvoje svých zaměstnanců. To může zahrnout školení, mentorství, rozšiřování dovednostní sady zaměstnanců, aby byli lépe vybaveni pro plnění svých rolí a úkolů. Další je vyslovení dlouhodobých i krátkodobých cílů a jejich plánů jich dosáhnout. Využít virtuální prostor pro propagaci a reklamu společnosti a nalákat nové i staré zákazníky.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu strategického řízení u podniku Sportoviště Města Hlinska s.r.o. V teoretické části, byly definovány termíny strategie a strategické řízení, analýzy, které jsou posléze použity v praktické části. Mezi tyto analýzy patří Porterův model pěti sil, PEST analýza, tvorba scénářů, analýzy vnitřních zdrojů, finanční analýza a na závěr SWOT analýza. Nahlédnuto do hospodaření, pokrytí zaměstnanců, plánování, strategie i přelévání toku peněz mezi podnikem a Městem Hlinskem, dále pak příjmy a výdaji. V této práci bylo čerpáno jak z teoretických poznatků, tak i z informací získaných z interních materiálů podniku.

Praktická část byla věnována charakteristice společnosti Sportoviště města Hlinska, s. r. o., následně se odvíjela od teoretické, a zabývala se analýzami. Nejdříve byla provedena analýza vnitřních zdrojů (hmotné, nehmotné a lidské), na kterou navázala finanční, kde byla využita jedna z komplexních analýz, což je horizontální a vertikální analýza. Dále poměrové ukazatele, které byly v horizontu pěti let. Tato analýza byla inspirována účetními závěrkami, které jsou volně dostupné na internetu. Poté byla realizována PEST analýza, kde byly popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou ovlivnit fungování společnosti. Jako poslední byla uskutečněná metoda Porterův model pěti sil. Mezi odvětví, které byly analyzovány, patří hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů, hrozby substitutů, konkurence v odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků. Dále byla provedena z výsledků, které vyšly, z vnitřních i vnějších analýz, sestavena SWOT analýza. Ta představuje silné a slabé stránky společnosti, jejich příležitosti a hrozby. Z této analýzy vyšlo, že mezi silné stránky společnosti patří postavení na trhu, zákaznická základna, silný společník, zařízení a dobrá spolupráce se školy. Mezi slabé stránky patří finanční stránka, počet zaměstnanců, vysoký podíl cizích zdrojů, žádné využívání dotací a nízká propagace. Za příležitosti lze považovat čerpání dotací, ukončení konkurence, nová zařízení, technologická vyspělost nových zařízení. Jako hrozby jsou považovány makroekonomický vývoj, zastaralá technologie, místní substituty a cena energií. K jednotlivým položkám byly přiřazeny váhy a hodnocení, které určují jejich důležitost pro společnost. Následné hodnoty celých kvadrantů ukázaly, že firma využívá WO strategii. Strategie se zaměřuje na využití příležitostí a odstranění slabých stránek společnosti, které byly pomocí analýz nalezeny. Posléze byly stanoveny návrhy a doporučení na zlepšení chodu společnosti. Mezi doporučení patří získávání a udržování zaměstnanců ve společnosti. Nutný je propracovaný systém adaptace, platy a benefity, tím pádem motivace personálu. Je nutné i doplnění počtu personálu pro zlepšení obsluhy. Nábor zaměstnanců. Zajištění adaptačního procesu a zastupitelnost, vytváří vstřícné

prostředí. Využívání dotačních programů na modernizaci jen posune celou společnost dopředu, dobrá reklama a marketing, média seznámí se zlepšováním podmínek veřejnost i sportovní kluby, využívající sportoviště. Je vhodné, začít vést statistiku návštěvnosti jednotlivých sportovišť. Vytvořit si scénáře pro možné situace, které by mohly nastat. Modernizace zázemí, je důležitá, aby byla společnost více konkurenceschopná.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- BĚLOHLÁVEK, František; ŠULEŘ, Oldřich; KOŠTAN, Pavol. 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi 3. vydání*. Praha: C. H. Beck, Praha. ISBN 978-80-7400-637-1.
- CHERNEV, Alexander, 2018. *Strategic marketing management*. 9th edition. [Chicago]: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-50-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8
- KALOUDA, František. 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2008. *Finanční analýza, 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-367-0.
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

WHITE, Colin. 2004. *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 1-4039-0400-6

Elektronické zdroje

Český statistický úřad. www.czso.cz [Online] 31. března 2023 [Citace 17. dubna 2023]
Dostupné z: [Databáze demografických údajů za vybraná města ČR | ČSÚ \(czso.cz\)](#)

Český statistický úřad. www.czso.cz [Online] 6. března 2023 [Citace 17. dubna 2023]
Dostupné z: [Zaměstnanost a mzdy v Pardubickém kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2022 | ČSÚ v Pardubicích \(czso.cz\)](#)

Kurzycz. www.kurzy.cz [Online] 17. dubna 2023 [Citace 17. dubna 2023] Dostupné z: [Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2023, | Kurzy.cz](#)

Ministerstvo financí ČR. www.mfcr.cz [Online] b. r. [Citace 10. Březen 2023] Dostupné z: [Makroekonomická predikce - leden 2023 | 2023 | Ministerstvo financí ČR \(mfcr.cz\)](#)

Sportoviště města Hlinska, s. r. o. www.sportovistehlinsko.cz. [Online] 31. ledna 2023 [Citace 6. Březen 2023] Dostupné z: [Sportoviště města Hlinska, s.r.o. - Oficiální stránky Sportoviště města Hlinska \(sportovistehlinsko.cz\)](#)

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. www.or.justice.cz [Online] b. r. [Citace 10. Březen 2023]
Dostupné z: [Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky \(justice.cz\)](#)

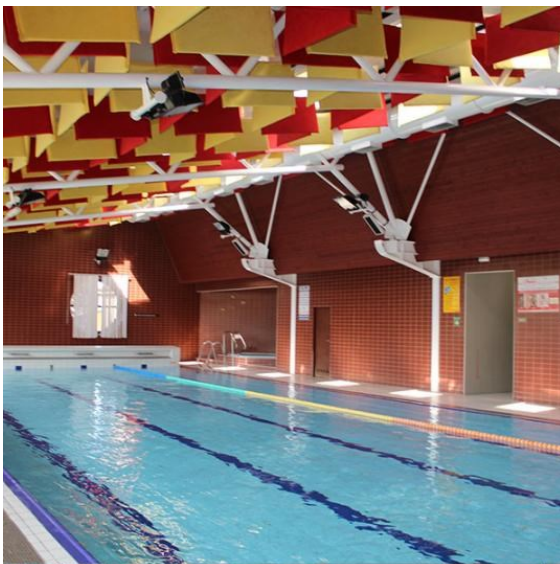
Východní Čechy. www.vychodnicechy.info [Online] b. r. [Citace 12. Únor 2023] Dostupné z: [Přírodní koupací biotop - koupaliště / bazén venkovní pro veřejnost, sportovní hřiště venkovní - Hlinsko - Východní-Čechy.info - oficiální turistický portál Pardubického kraje \(vychodni-cechy.info\)](#)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Obrázky jednotlivých sportovišť.....	70
Příloha B Rozvaha a výkaz zisku a ztrát v letech 2017-2021.....	75

Příloha A Obrázky jednotlivých sportovišť

Plavecký bazén



Sportovní areál Olšinky



Skatepark



Víceúčelový sportovní areál



Sportovní hala



Biotop Hlinsko



Ubytovna Hlinsko



Zdroj: (sportovistehlinsko.cz, 2022)

Příloha B Rozvaha a výkaz zisku a ztrát v letech 2017-2021

Rozvaha (v tisících Kč)		2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	3911	3673	3535	4349	3460
B.	Stálá aktiva	216	359	537	402	268
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	216	359	537	402	268
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	216	359	537	402	268
C.	Oběžná aktiva	3682	3306	2990	3939	3184
C.I.	Zásoby	61	56	53	51	49
C.I.2.	Materiál	61	56	53	51	49
C.II.	Pohledávky	2307	2591	1727	2022	1664
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	2307	2591	1727	2022	1664
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1033	1328	763	294	320
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	1274	1263	964	1728	1344
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	166	197	33	256	177
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1072	1030	854	993	1100
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	36	36	77	479	67
C.IV.	Peněžní prostředky	1314	659	1210	1866	1471
C.IV.1.1.	Peněžní prostředky v pokladně	366	89	89	60	84
C.IV.1.2.	Peněžní prostředky na účtech	948	570	1121	1806	1387
D.	Časové rozlišení aktiv	13	8	8	8	8
D.1.	Náklady příštích období	8	8	8	8	8
D.3.	Příjmy příštích období	5	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM	3911	3673	3535	4349	3460
A.	Vlastní kapitál	562	606	452	581	740
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.III.	Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	192	352	396	242	370
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztrata minulých let (+/-)	192	352	396	242	370
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	160	44	-154	129	160
B.+C.	Cizí zdroje	3308	3067	3083	3768	2720
C.	Závazky	3308	3067	3083	3768	2720
C.II.	Krátkodobé závazky	3308	3067	3083	3768	2720
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	36	44	51	53	56
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	1275	1287	1281	1980	307
C.II.8.	Závazky ostatní	1997	1736	1751	1735	2357
C.II.8.3.	Závazky vůči zaměstnancům	285	322	315	288	385
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	136	153	157	155	181

C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	27	32	38	30	17
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	1268	1229	1241	1262	1313
C.II.8.7.	Jiné závazky	281	0	0	0	461
D.	Časové rozlišení pasiv	41	0	0	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	41	0	0	0	0

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztrát (v tisících Kč)		2017	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	8615	8351	8586	6590	5972
A.	Výkonová spotřeba	10359	10916	10828	10063	9288
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	4839	5005	4707	4361	3530
A.3.	Služby	5520	5911	6121	5702	5758
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	5310	5921	6251	6138	6155
D.1.	Mzdové náklady	3949	4392	4675	4533	4542
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1361	1529	1576	1605	1613
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1210	1349	1378	1427	1452
D.2.2.	Ostatní náklady	151	180	198	178	161
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	55	88	121	134	174
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	57	88	121	134	134
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-2	0	0	40	0
III.	Ostatní provozní výnosy	7519	8880	8700	10263	10176
III.3.	Jiné provozní výnosy	7519	8880	8700	10263	10176
F.	Ostatní provozní náklady	243	254	232	382	364
F.3.	Daně a poplatky	4	5	2	9	7
F.5.	Jiné provozní náklady	239	249	230	373	357
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	167	52	-146	136	167
K.	Ostatní finanční náklady	7	8	8	7	7
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-7	-8	-8	-7	-7
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	160	44	-154	129	160
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	160	44	-154	129	160
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	160	44	-154	129	160
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	16134	17231	17286	16853	16148

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetní závěrky podniku