

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza hospodaření organizace v závislosti na
vývoji životního cyklu**

**Analysis of management of the organization
depending on the development of a lifecycle**

Nicole NOVÁ

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza hospodaření organizace v závislosti na vývoji životního cyklu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing Miroslavu Pavlákovi, Ph. D. za odborné vedení práce, poskytování rad a materiálních podkladů.

Dále bych ráda poděkovala vedení Plaveckého klubu Slávia VŠ Plzeň za ochotu a vstřícnost, za poskytnutí potřebných informací k vypracování této bakalářské práce, jmenovitě Ing. Tomášovi Kotorovi, Ing. Renátě Veselé a Bc. Zuzaně Panýrkové. Také autorka děkuje za čas, který ji byli ochotni věnovat.

V poslední řadě by autorka chtěla poděkovat své rodině a svému příteli za podporu a trpělivost nejen při psaní této práce, ale za všechny roky vysokoškolského studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Životní cyklus.....	8
2 Modely životního cyklu.....	9
2.1 Model autorů Lippitt a Schmidt	9
2.2 Model autorů Millera a Friesena	9
3 Fáze životního cyklu	11
3.1 Fáze založení	11
3.1.1 Podnikatelský plán	12
3.1.2 Zakladatelský rozpočet.....	12
3.1.3 Právní forma	14
3.2 Fáze růstu	16
3.2.1 Zlaté bilanční pravidlo.....	17
3.2.2 Formy růstu podniku	18
3.3 Fáze stabilizace.....	19
3.4 Fáze krize	20
3.4.1 Reengineering.....	21
3.4.2 Sanace.....	21
3.4.2.1 Ozdravný proces	23
3.5 Fáze zániku.....	24
3.5.1 Zrušení podniku.....	24
3.5.1.1 Zrušení s likvidací	25
3.5.1.2 Zrušení bez likvidace.....	25
3.5.2 Zánik podniku.....	25
3.5.3 Likvidace podniku	26
3.5.4 Konkurz	27
3.5.4.1 Insolvence.....	27

3.5.4.2 Reorganizace	28
4 Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň	29
4.1 Charakteristika podniku	29
4.2 Zaměření společnosti.....	32
4.3 Organizační struktura společnosti	32
4.4 Historie a provozovatelé bazénu Slovany a Lochotín	33
4.5 Služby bazénu nabízené občanům (Slovany)	34
4.5.1 Vnitřní bazény a budovy areálu.....	34
4.5.2 Venkovní areál	35
4.5.3 Ubytovací zařízení.....	35
4.5.4 Plavecká škola	36
4.6 Služby bazénu nabízené občanům (Lochotín).....	36
4.6.1 Vnitřní bazény a budovy areálu.....	36
4.6.2 Venkovní areál	36
4.6.3 Plavecká škola	37
5 Nezisková organizace.....	38
6 Náklady	39
6.1 Struktura nákladů PK	39
6.1.1 Spotřebované nákupy	41
6.1.2 Osobní náklady.....	43
6.1.3 Náklady na služby	44
6.1.4 Ostatní náklady.....	45
7 Výnosy.....	46
7.1 Příjmy plynoucí z prodeje služeb a vlastních výkonů.....	46
7.1.1 Tržby z prodeje služeb a zboží	46
7.1.2 Členské příspěvky, dary a provozní dotace.....	48
7.1.3 Příjmy ze vstupného	50
7.2 Příjmy od nadací a dotace	51

8 Analýza hospodaření podniku	53
9 Návrhy a opatření	55
9.1 Odhad nákladů.....	55
9.2 Přínosy.....	58
9.3 Návratnost investice	62
Závěr.....	63
Seznam tabulek.....	65
Seznam obrázků	65
Seznam grafů	66
Seznam použitých zkratk	67
Seznam použité literatury	68
Seznam příloh.....	71
Přílohy	72
Abstrakt	76
Abstract	77

Úvod

Bakalářská práce je vypracována na téma *Analýza hospodaření organizace v závislosti na vývoji životního cyklu*. Toto téma si autorka vybrala proto, že je zaměstnancem plaveckého klubu Slávia VŠ Plzeň. A právě tato práce jí inspirovala k tomu, aby se věnovala otázkám analýzy hospodaření a financování bazénu podrobněji.

Plavecký klub provozuje bazén na Slovanech i na Lochotíně. Tato organizace nabízí občanům města Plzně služby relaxačního typu. Hlavní sídlo je na bazénu Slovany. Autorka komunikovala s vedoucími pracovníky i jejich podřízenými. Všichni byli vždy vstřícní a ochotní autorce poradit.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí

První část je částí teoretickou, kde budou rozebrány jednotlivé fáze životního cyklu jejich průběh. Podrobně se popíší všechny fáze a jejich dopady nebo přínosy pro podnik jako takový. Velké množství podniků nemusí projít všemi fázemi životního cyklu, neboť cílem manažerů je, aby řízení podniku bylo dlouhodobějšího charakteru.

Druhá část je věnována organizaci. Nejprve autorka představí organizaci, vypíše důležité informace a stručně popíše historii a organizační strukturu. Poté bude následovat výčet všech nabízených služeb a jejich stručný popis. V další části se práce bude zabývat možnostmi získávání peněz pro zajištění udržitelnosti organizace. Bude se především jednat o peníze získané prodejem vlastních služeb, tak peníze z nadací a fondů. Následně bude popsána struktura nákladů a jejich podrobné členění. Další kapitola se bude zabývat rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem a analýzou hospodaření. Na závěr budou nastíněny návrhy na zkvalitnění služeb a modernizace bazénů, která závisí na návštěvnosti občanů města Plzně.

Hlavním cílem bakalářské práce bude návrh zefektivnění hospodaření analyzované organizace. Dílčími cíli bude analýza současného stavu hospodaření a návrhy na zlepšení služeb v plaveckém areálu za účelem zvýšení návštěvnosti bazénu a posílení příjmové stránky jeho rozpočtu.

Metodami zpracování bakalářské práce je rešerše literárních zdrojů vztahujících se k tématu, analýza hospodaření organizace a návrh dílčích opatření vedoucího k naplnění hlavního cíle bakalářské práce.

1 Životní cyklus

Každá firma, ať malá či velká, prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje. Mluvíme o tzv. životním cyklu podniku. Snaha o zmapování životního cyklu podniku není novou záležitostí. Širší úvahy o růstu podniku zaměřené na vytvoření modelu životního cyklu podniku nalézáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí.

Organizace nejsou statické, ale v průběhu se mění a prochází jednotlivými fázemi. (Johannsen, 2016)

Jedním z prvních modelů životního cyklu podniku byl model sestavený Lippittem a Schmidtem v roce 1967. Další známý model je model Millera a Friesena, publikovaný v roce 1984, založený na základních stádiích – **založení, růst, stabilizace, krize a zánik**. Velké množství podniků však všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, neboť je cílem manažerů, aby při řízení podniku dosáhli stavu, kdy podnik funguje dlouhodobě. V organizacích se délky jednotlivých fází životního cyklu výrazně liší a podnik nemusí zaniknout, až po uplynutí všech fází ba naopak díky dobře zvolenému managementu můžeme nastartovat i nový životní cyklus. (Synek, 2016)

V průběhu svého života procházejí podniky jednotlivými stádii, která vyžadují různé přístupy k řízení. Nerespektování zásad řízení doporučených pro jednotlivá stádia vede ke krizovému vývoji, podnik předčasně zaniká a neprochází celý životním cyklem. (Synek, 2016)

Pro začínající podniky je důležité, aby úspěšně zvládli stádium růstu a nedostávaly se do krizových situací již v průběhu fáze růstu. (Synek, 2016)

2 Modely životního cyklu

2.1 Model autorů Lippitt a Schmidt

Jedním z prvních modelů životního cyklu podniku, byl model sestavený Lippitem a Schmidtem v roce 1967. Fáze jejich modelu byly následující:

1. zrození,
2. dospívání,
3. zralost.

Důležitými faktory pro posouzení byly: doba existence, struktura, formalizace managementu, priority zainteresovaných skupin, krize a existující konflikty. (Synek, 2016)

2.2 Model autorů Millera a Friesena

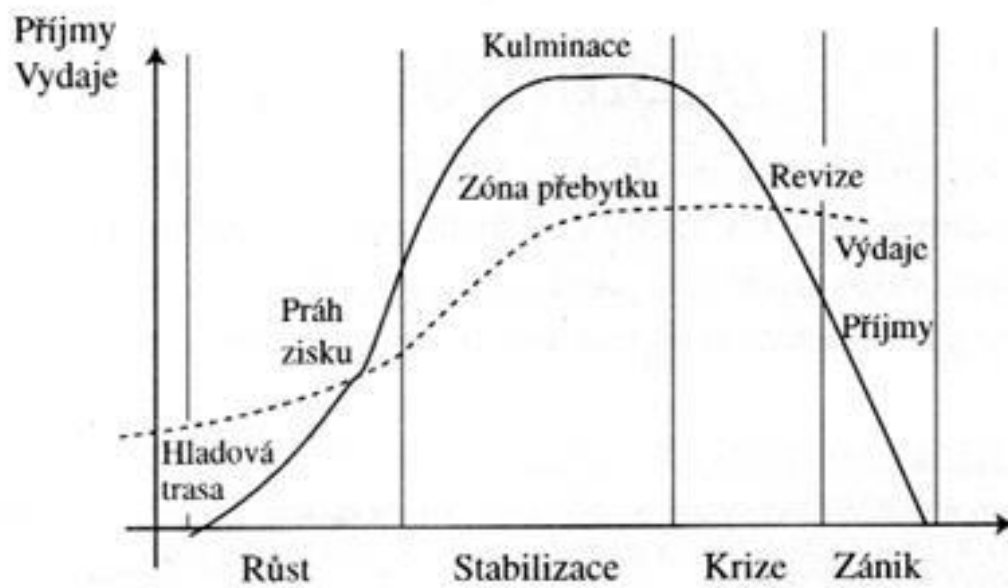
Tento model vznikl v roce 1984 a je to asi nejznámější model životního cyklu. Jeho fáze jsou:

1. založení,
2. růst,
3. stabilizace,
4. krize,
5. zánik.

Hlavním cílem manažerů a celé organizace je, aby podnik fungoval v dlouhodobém měřítku a také aby dokázal včas reagovat na změny, které přichází ze strany konkurence. Je možné, že velká část firem ani neprojde všemi částmi životního cyklu (obrázek č. 1), jelikož se celá organizace snaží zůstat ve fázi stabilizace. (Synek, 2016)

Fáze stabilizace je nejpodstatnější fází životního cyklu. Jedná se o výrobky, produkt nebo službu, která je na trhu zavedená, zákazníci znají daný výrobek a kupují ho pravidelně. Jde o stabilní příjem, se kterým firma „počítá“. Podnik našel určitou díru na trhu, zaměřil se na cílové zákazníky a podnik je schopný pokrýt poptávku po tomto produktu.

Obrázek č. 1 Životní cyklus podniku



Zdroj: Synek, 2016

3 Fáze životního cyklu

3.1 Fáze založení

Většina malých a středních podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu, kterým je produkt. Úspěšný podnikatelský nápad vzniká v nalezení mezery na trhu.

Typickými znaky fáze jsou:

- poměrně nízký obrat dosahovaný u malého počtu zákazníků převážně příležitostnými nákupy,
- nízký zisk (jde-li o investičně náročné technologie, může v této fázi podnik vykazovat i účetní ztrátu, díky splácení vysokých počátečních úvěrů),
- minimální reakce konkurence, která nový podnik nanejvýš bere na vědomí.

Před založením podniku je třeba si položit několik otázek:

- Co budeme vyrábět?
- Pro koho to budeme vyrábět?
- Jakou zvolím cenovou strategii a formu distribuce?
- Pro jaký trh (národní, regionální, mezinárodní)?
- Jak velký bude náš podnik?

Je potřeba si vytvořit podnikatelský a strategický záměr, pomocí marketingového výzkumu zjistit, zda na vybraném trhu není již nadbytek vybraného druhu podniku či produktů.

Strategické záměry zaměříme především na tyto oblasti:

- předmět své činnosti,
- finanční i jiné prostředky a jejich dostupnost,
- sociálně psychologické předpoklady pro podnikání,
- znalost právních a dalších norem týkající se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže.

(Synek, 2011)

3.1.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který zpracovává podnikatel. Popisuje vnitřní a vnější faktory. Odpovídá na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme. Jsou tam konkrétně popsány plány do budoucna. Je výsledkem týmové práce a slouží k interním účelům, který je ovšem vyžadován externími subjekty.

Slouží jako podklad pro rozhodovací proces nebo jako nástroj kontroly. Při jeho zpracování by měly být respektovány obecně platné zásady jako je:

- srozumitelnost,
- logická posloupnost,
- stručnost,
- pravdivost a reálnost,
- respektování rizika.

Při přípravě podnikatelského plánu a jeho rozsahu závisí na velikosti firmy a účelu. Je zde popsán popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, potenciální trhy, okolí firmy a její konkurence, prodej, výroba a provozní činnosti, personální otázky a rizika plánu.

(Veber, 2012)

3.1.2 Zakladatelský rozpočet

Dále je potřeba sestavit si zakladatelský rozpočet, který by měl poskytnout představu o nákladech a výnosech.

Zahájení činností představuje několik stádií: založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti, stabilizace podnikatelské činnosti. Tyto fáze musíme mít z čeho financovat. Z následujícího obrázku č. 2 můžeme vidět, že zakladatelský rozpočet má dvě složky, rozpočet potřeby startovního kapitálu a rozpočet běžného financování. (Veber, 2012)

Obrázek č. 2 Stadia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování a finanční rozpočty



Zdroj: Veber, 2012

Při zahájení firmy náklady podstatně převyšují nad výnosy, a proto v prvním roce podnikání není vykazování ztráty neobvyklé. Finanční prostředky se mohou rozdělit do čtyř skupin: (obrázek č. 3)

1. Finanční prostředky pro zaležení firmy.
2. Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.
3. Finanční prostředky potřebné na nákup zásob.
4. Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti.

Výdaje vynakládané na zahájení podnikatelské činnosti, firma může financovat z vlastních zdrojů, tj. z vkladů podnikatele a společníků nebo ze zdrojů cizích, které firmě poskytne banka ve formě bankovních úvěrů, půjček nebo leasingu. Tyto zdroje mohou být krátkodobého (splatnost do 1 roku) nebo dlouhodobého charakteru se splatností nad 1 rok. Rozhodnutí je na základě rizika, dostupnosti nebo nároků či splácení těchto zdrojů. (Veber, 2012)

Obrázek č. 3 Zakladatelský rozpočet – rozpočet startovního kapitálu



Zdroj: Veber, 2012

3.1.3 Právní forma

Kritéria pro rozhodování právní formy jsou:

1. způsob a rozsah ručení,
2. oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
3. počet zakladatelů,
4. nároky na počáteční kapitál,
5. administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
6. účast na zisku nebo ztrátě,
7. finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
8. daňové zatížení,
9. zveřejňovací povinnost.

ad 1) Ručení závisí na volbě rizika podnikatele, zda bude ručit jen do výše nesplacených vkladů společnosti, tedy omezené ručení nebo zda bude ručit celým svým majetkem, tudíž neomezeně.

ad 2) Oprávnění k řízení

Jedná se především o otázku, kdo bude vést podnik, a kdo ho bude navenek zastupovat.

ad 3) Počet zakladatelů

Společnost s ručením omezeným a akciovou společnost může založit i jedna osoba (za splnění určitých podmínek) a to fyzická nebo právnická, ale při založení obchodní společnosti jsou potřeba dvě osoby.

ad 4) Nároky na počáteční kapitál

Nároky na kapitál jsou stanoveny u akciové společnosti, a to ve výši 2 mil. Kč a u společnosti s ručením omezeným ve výši 1 Kč.

ad 5) Administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku.

Jedná se o úpravu podmínek, za kterých podnik vzniká. Nejnáročnější je založení akciové společnosti, kde je nezbytné vyhotovit zakladatelskou listinu, stanovy a musí proběhnout valná hromada akcionářů.

ad 6) Účast na zisku a ztrátě

Vyplývá z dohody o rozdělování zisku, jinak rovným dílem mezi všechny společníky obchodní společnosti. Pouze u akciové společnosti závisí na rozhodnutí valné hromady.

ad 7) Finanční možnosti

Jedná se zvláště o možnosti rozšíření, popř. snížení vlastního kapitálu a dále o přístup k cizímu kapitálu. Důležitou roli hraje i způsob a míra ručení společníků.

ad 8) Daňové zatížení

V dnešní době podnikatelé platí:

1. Přímé daně

- a. daň z příjmů fyzických a právnických osob,
- b. daň z nemovitostí,
- c. daň z převodu nemovitostí.

2. Nepřímé daně

- a. daň z přidané hodnoty,
- b. daň spotřební,
- c. daň silniční.

ad 9) Zveřejňovací povinnost

Zveřejňovací povinnost a povinnost auditu je v České republice upravena několika právními normami, a to zákonem o obchodních korporacích, zákonem o účetnictví a zákonem o cenných papírech. Povinnost podniku je zveřejňovat auditovanou účetní závěrku.

(Synek, 2010)

Po úspěšném založení organizace může firma přejít do fáze růstu.

3.2 Fáze růstu

Podnik, který úspěšně přežije prvotní fázi své existence, přechází do fáze růstu. Vybudoval si již víceméně pevné postavení ve svém oboru nebo regionu. Začíná rozšiřovat svou působnost ať už teritoriálně, produktově nebo objemově. Může jít o agresivní expanzi na trh nebo o pozvolný proces. Když trh projevuje zájem o dané produkty nebo služby znamená to, že podnik roste, je úspěšný, a hlavně je ziskový. (Podnikátor, 2012)

Typickými znaky fáze jsou

- stoupající obrat,
- stoupající počet zákazníků a opakovaných nákupů,
- výrazně stoupající zisk,
- vysoké marketingové náklady zaměřené na podporu prodeje, často agresivní cenovou politiku, případně budování distribučních kanálů.

Při růstu obratu organizace obvykle nastává potřeba, jak dodatečných investic (například do strojů, budov nebo pokrytí přírůstků kapitálu), tak rozšiřujících investic, které mají velké nároky na profinancování.

Strategické rozhodování podniku souvisí se správným určením tempa růstu podniku a mírou rizika, které plyne s rozšiřováním aktivit podniku. V případě příliš rychlého růstu podniku může být podnik existenčně ohrožen z důvodu kapitálově náročnosti na financování aktiv podniku

(zásoby a pohledávky). V opačném případě, tj. při pomalém růstu dochází v podniku k přebytku zdrojů, se kterými se počítalo na nové investiční příležitosti. Tyto přebytky se vrátí akcionářům ve formě dividend nebo se uplatní například ve zcela jiném oboru či nákupu cenných papírů. (Podnikátor,2012)

Strategie v období růstu mohou být zaměřeny na:

- zvyšování kvality – zlepšení vlastností výrobku a styl produktu,
- rozšiřováním sortimentu – nové druhy (malý podnik), nové řady (velký podnik),
- nové tržní segmenty – zaměření se na nové potenciální zákazníky,
- nové distribuční kanály – posilování sítí o dealery,
- změna propagace – nová funkce reklamy na přesvědčovací,
- získání nových zákazníků – především motivování cenou (snížíme cenu produkce)

Strategie záleží na záměru podniku. Může jít o krátkodobý cíl (na přechodné období získat maximální podíl na trhu) nebo o dlouhodobý cíl (stát se dominující firmou)

(Podnikátor,2012)

Příležitosti podniku na trhu produktů a služeb se měří tzv. trvale udržitelným růstem nebo jinak řečeno tempem růstu tržeb. Pro podnik je důležité, aby dosáhla takového tempa růstu, při kterém nevznikají nároky na externí formu financování podniku. Vedle růstu financování z interních zdrojů se podnik potýká s otázkou financování z externích zdrojů, kde zvažuje, zda použít vlastní, např. akciový kapitál nebo cizí formou cizího kapitálu (Synek, 2010).

3.2.1 Zlaté bilanční pravidlo

„Dlouhodobý majetek podniku (dlouhodobá aktiva) je třeba krýt dlouhodobými zdroji (dlouhodobým kapitálem, dlouhodobými pasivy).“ (Havit, 1998-2017)

Jednoduše řečeno, že aktiva a pasiva by měla být časově sladěná, tj. dlouhodobá aktiva (stroje, budovy, ...) by měla být pokryta dlouhodobými pasivy (dlouhodobými cizími zdroji, nerozděleným ziskem z minulých let nebo základním jměním). Platí to i pro aktiva a pasiva krátkodobého charakteru.

Krátkodobé pasiva jsou poměrně drahá a jsou časově omezená a jejich úkolem je poskytnutí krátkodobého užití, který povede k vyššímu zisku, než jsou náklady na tyto zdroje.

Dlouhodobé zdroje podnik používá na dobu delší než jeden rok a jsou určeny k investicím na dlouhodobá aktiva. Za zdroji dlouhodobého charakteru nehledáme okamžitou návratnost.

V případě, že zlaté pravidlo porušíme, mohou nastat dvě situace:

1. dlouhodobé investice se musí pokrýt z krátkodobých zdrojů, tj. pro záchranu firmy se dostupné prostředky investují a organizace se snaží splatit krátkodobé úvěry ze stávajícího provozu,
2. krátkodobé výdaje se platí z dlouhodobých zdrojů. Jedná se o to, že organizace nemá dostatečný zůstatek na bankovních účtech a nikdo organizaci krátkodobě nepůjčí, tak se krátkodobé výdaje musí platit z úspor.

(Nitana, 2010-2011)

3.2.2 Formy růstu podniku

1. **Zvýšení základního kapitálu**
2. **Emise obligací**
3. **Fúzí** – tj. forma sloučení nebo splynutí dvou podniků
4. **Rozštěpení** původního podniku na dva či více podniků, z nichž jeden podnik zaniká a jeho aktiva jsou rozprodána.

ad 3) Fúze

spojení dvou podniků je záměrem například nevyužití kapacity, určitého know-how, získání trhu či z důvodu financování úvěrem. Jde o složitý proces jak organizačně, tak finančně. Řídí se zákonem o **ochraně hospodářské soutěže**, který přesně specifikuje tzv. **dominantní postavení podniku**.

Všeobecně bývá strategie českých podniků motivována především snahou získat pevné postavení na trhu všemi prostředky. V této fázi musí podnik pečlivě monitorovat konkurenci v závislosti na odvětví. Aby se podnik nedostal do potíží a následně nedošlo k zániku, snaží se tomu zabránit především:

- trvalou péčí o inovaci produkce a její přiměřenou kvalitu,
- vhodnou cenovou strategií,
- podporou prodeje.

Po úspěšném překonání radostné fáze růstu, kdy podnik rozšiřuje své aktivity, následuje fáze stabilizace.

(Synek, 2010)

3.3 Fáze stabilizace

Fáze počátečního růstu je velmi náročná především po stránce organizační a ekonomické. Často vyčerpává celou organizaci tak, že nemá dostatek sil odolávat případnému útoku silnějšího konkurenta. Tato fáze by neměla trvat moc dlouho. Úspěšný růst není na daném trhu neomezený a v určitém okamžiku každá firma dosáhne vrcholu svých možností. Musí zvolit mezi dvěma alternativami

- ukončí záměrně svůj růst a přejde do fáze zralosti,
- transformuje se tak, aby v nové formě mohla ještě nějaký čas růst.

V této fázi se firma začíná chovat jako plnohodnotný účastník trhu. Charakteristickými znaky jsou vysoké, mírně stoupající výkony, vysoký, uzavřený okruh zákazníků, vysoký podíl opakovaných nákupů a konkurenční boje. Strategie je zaměřená na udržení získaných pozic a opatrný růst. Je to období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti. V období stabilizace se odpisy rovnají investicím, kdežto v období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy.

Probíhají analýzy postavení podniku a komparace s konkurencí na trhu. Jedná se o analýzy:

- ekonomických výsledků (produktivity práce, ziskovosti, ukazatelů hospodárnosti),
- tržního podílu včetně predikce dalšího vývoje (v porovnání s konkurencí),
- porovnání dalších faktorů, které mají vliv na hospodářský výsledek podniku.

Při kvalitním týmu managementu, který je dostatečně předvídavý může podnik překonat období krize, ale za cenu určité ztráty např. omezení počtu pracovníků, zastavení investic nebo zkrácení obrátového cyklu peněz. Všechny tyto opatření vedou k zachování existence firmy a obnovení jeho konkurenceschopnosti a flexibility. Uvedená opatření se nazývá restrukturalizací, popřípadě sanací, které je potřeba prosadit do života firmy, aby podnik nezůstal v krizi, která může skončit úpadkem podniku.

(Veber, 2012)

3.4 Fáze krize

Je takové stadium podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti, tržní hodnoty, likvidity a je ohrožena jeho další existence. Trh je nasycen a zájem o produkty klesá. Podnik se snaží doprodat výrobky za velmi nízké ceny. Uvolňuje kapacity pro nové výrobky. Zde je hranice, kdy firma musí přijít na trh s inovací.

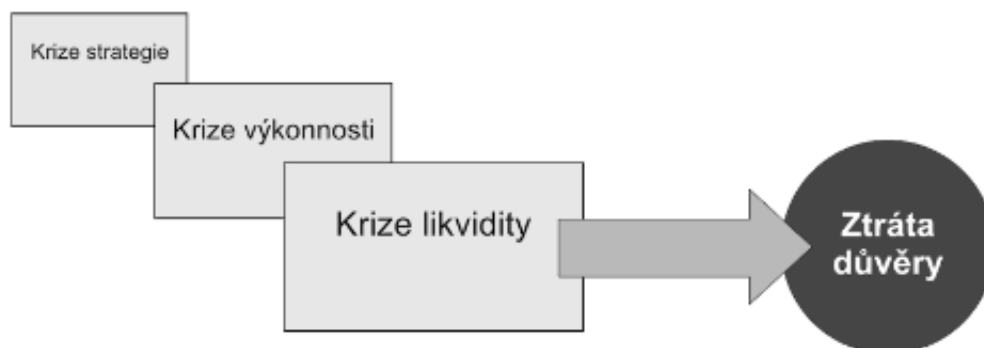
Krizová situace je taková situace, která může ohrozit samotnou existenci podniku. Máme různé příčiny a charakteristiky a také různé cesty řešení těchto situací.

Příčiny jsou způsobeny vnějšími nebo vnitřními faktory. Vleký problém nebo nečekané havarijní stavy mohou být charakterem krize. Havarijním stavem můžeme chápat jako zničení zásob, poškození či poničení provozních kapacit nebo neschopnost plnit termíny. Z těchto problémů může dojít k nedůvěře odběratelů nebo zákazníků, kteří přejdou ke konkurenci, a to v důsledku může dojít až k likvidaci firmy.

Krize může nastat z důvodu špatně nastavené strategie, jejíž důsledkem je, ale krize výkonnosti a jejím projevem je například postupný pokles tržeb (obrázek č. 4). Konečným důsledkem bývá krize likvidity, kterou provází pokles nebo úplná ztráta důvěry zainteresovaných skupin jako jsou „stakeholdeři a shareholdeři.“ Neschopnost splácení v daných termínech dodavatelům, zaměstnancům, bankám nebo jiným institucím (finanční úřad, sociální správa, zdravotní pojišťovny je typickým rysem krize likvidity).

(Veber, 2012)

Obrázek č. 4 Obvyklý průběh krize ve firmě spojená s interními procesy



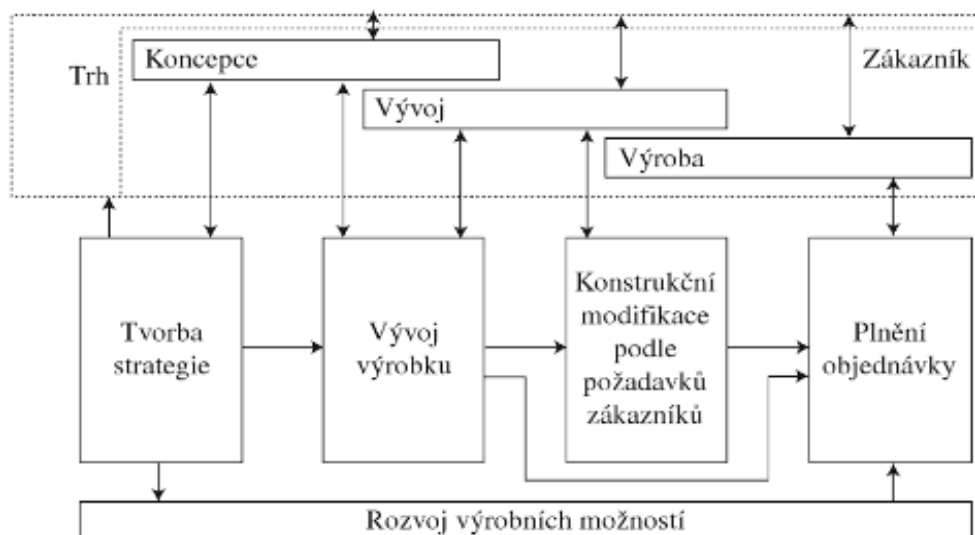
Zdroj: Veber, 2012

3.4.1 Reengineering

Pro zajištění úspěšnosti firmy je důležité, aby byl podnik zajištěn po finanční stránce, ale jde o to, aby byl podnik trvale orientován na zákazníka; poznání jeho potřeb a následná modifikace těchto potřeb na cíle podniku.

Význam reengineeringu můžeme popsat jako řízení projektu, jejímž následkem je změna. Nebo také prostředek k zajištění úspěchu a trvalé výkonnosti podniku v podmínkách globalizace ekonomiky a nepřetržitých změn. (Synek, 2010) Podstata reengineeringu je zobrazena na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 Podstata reengineeringu



Zdroj: Synek, 2010

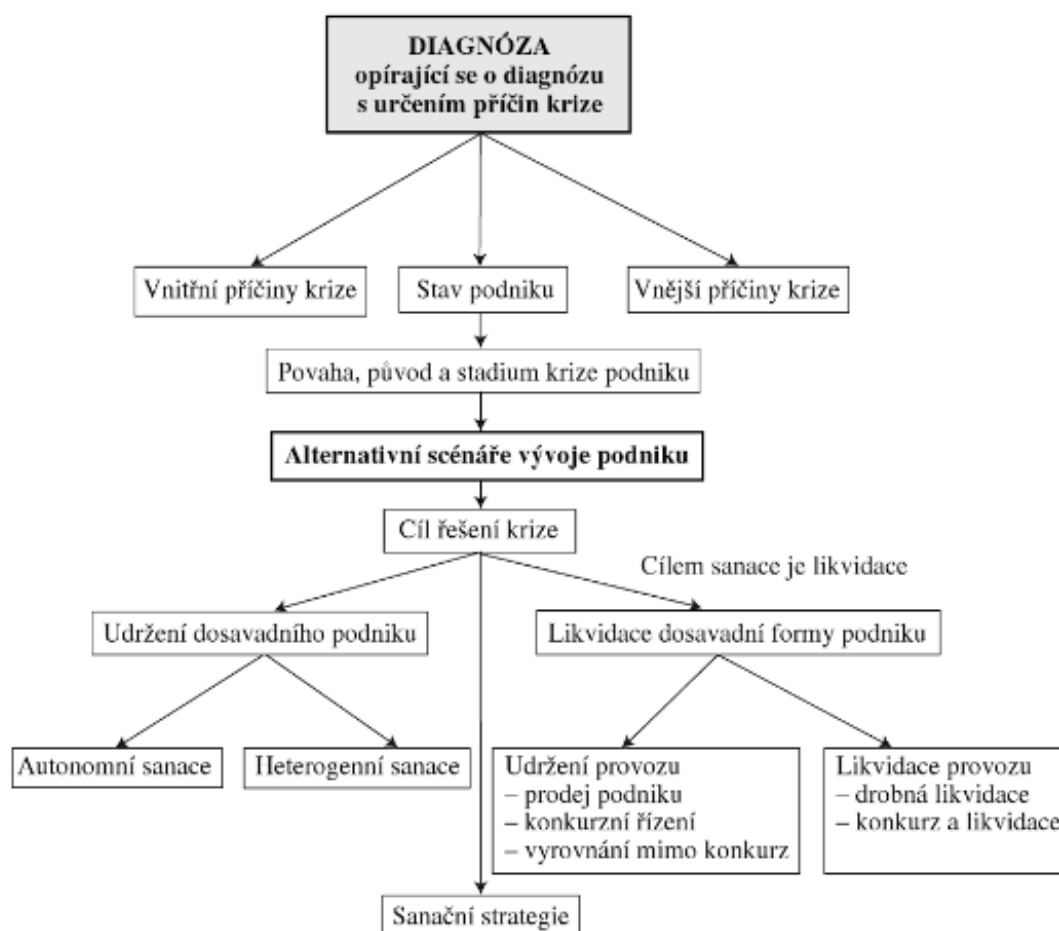
3.4.2 Sanace

Krize je stádium jeho života, kdy v delším časovém úseku nedochází k uspokojujícím výsledkům podniku. Záleží na velikosti podniku nebo o nezvládnutí růstu z finančního hlediska či příliš velkým počtem pracovního kolektivu zakladatelů podniku. Řešení tohoto stavu je nezbytné pro náš budoucí vývoj. K tomuto účelu slouží sanace, jinak řečeno restrukturalizace, jako soubor opatření přijatých ze strany vedení podniku s cílem obnovy finanční výkonnosti a prosperity firmy.

Z obrázku č. 6 vyplývá, že za prvé se musí identifikovat příčiny, povahu a vývojové stádium krize.

(Synek, 2010)

Obrázek č. 6 Zjednodušené schéma sanace



Zdroj: Synek, 2010

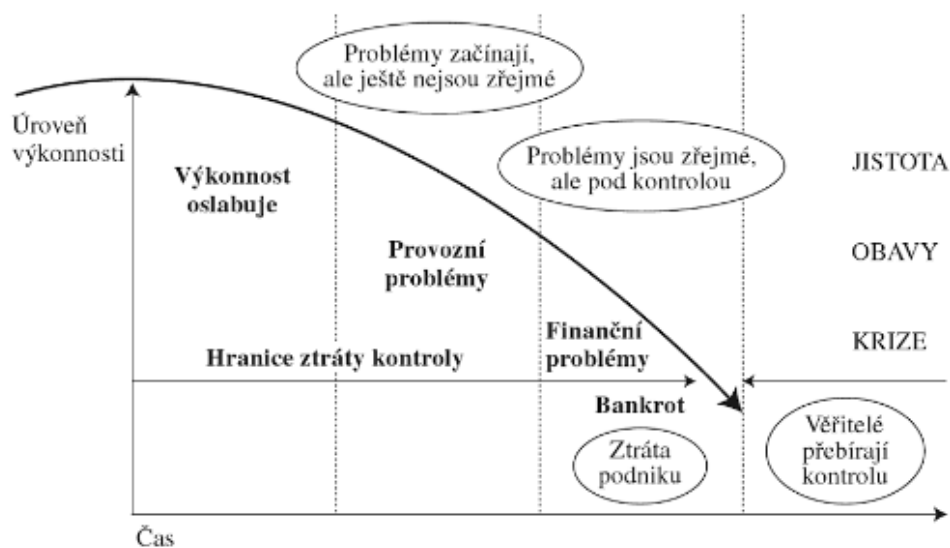
Při sanaci je podstatné určit, co nejpřesněji stav podniku s využitím nejrůznějších analytických nástrojů, jejichž součástí musí být rovněž zjištění příčin krize, které mohou být interního nebo externího charakteru (viz obrázek č. 7).

Zásadní dopad na hospodářskou situaci mohou být faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit, například vývoj měnových kurzů, vývoj legislativy apod.

Dále se zabýváme vymezením povahy krize a to, zda jde o krizi strategickou (nesprávná volba místa podniku, nedostatek pracovních sil, dopravní problémy), krizi vyvolanou hospodářskými výsledky (nízká konkurenceschopnost, vysoké ceny, chybná volba investic, ...) nebo o krizi likvidity (porušování základních pravidel finanční rovnováhy, chybná práce s rezervami, příliš rychlý růst podniku).

(Synek, 2010)

Obrázek č. 7 Podnik v hospodářském cyklu



Zdroj: Synek, 2010

3.4.2.1 Ozdravný proces

Jsou dvě typy sanace, které můžeme rozlišovat, buď **autonomní** sanace, která obvykle bývá realizována vlastními silami anebo sanace **heterogenní**, kde využíváme pomoc vnějšího okolí. Diagnózu krize podniku může zpracovat specializovaná firma, která podle poznatků analýzy může navrhnout ozdravný program.

Ozdravný program má pět fází:

1. **Analýza výchozí situace podniku** – slouží jako předpoklad návrhu ozdravného plánu. Zahrnuje analýzu ekonomickou (konkurence, pozice na trhu, zákazníci), analýzu personální (řídící pracovníci, struktura zaměstnanců), finanční analýzu (struktura zdrojů, řídicí pracovníci, ukazatele rentability, likvidity)
1. **Cíle podniku** – ve všech základních oblastech.
2. **Ozdravný plán** – vypracován na konkrétní situaci v podniku. Opatření zaměřené na:
 - a. *Finanční oblasti* – zaměřuje se na snížení nároků na pracovní kapitál.
 - b. *Obchodní oblasti* – zlepšení propagace, lepší určení cenové politiky, inovace nových prostředků, výrobků a služeb, vhodný výběr zaměstnanců (prodejců).

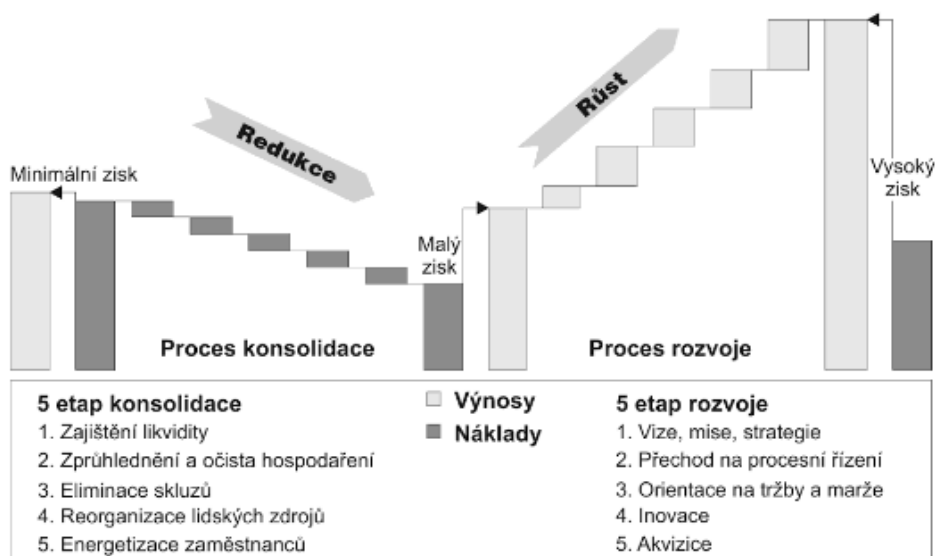
c. *Personální oblasti* – nová organizační struktura, dělba pravomocí a odpovědnosti, oživení řídicího týmu.

3. **Kvantifikace nákladů** – výdaje z prodeje nepotřebných aktiv, rekvalifikace pracovníků nebo realizace mimořádných investic.

4. **Realizace ozdravného procesu** – pověření konkrétní osoby zodpovědné za koordinaci prací, všeobecná informovanost, správná formulace navrhovaných opatření a určení zodpovědných osob a termín realizace.

(Synek, 2011)

Obrázek č. 8 Řízení změn v procesu restrukturalizace



Zdroj: Synek, 2011

3.5 Fáze zániku

Proces krize nemusí každý podnik zvládnout, a proto se může dostat do konečné fáze podniku. V této fázi jsou dva pojmy, které je potřeba rozlišovat, jelikož každý znamená něco jiného, i když to na první pohled nemusí být zřejmé. Jedná se o pojmy **zrušení a zánik** podniku. (Synek, 2011)

3.5.1 Zrušení podniku

V první řadě se řídí zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a občanským zákonem č. 89/2012 Sb. Zrušení podniku může dojít dvěma způsoby (viz obrázek č. 9) a to:

3.5.1.1 Zrušení s likvidací

Jedná se o případy, kdy je k tomu podnik donucen. Rozhoduje o tom soud na základě podnětu státního orgánu či osoby, která osvědčí právní zájem.

3.5.1.2 Zrušení bez likvidace

Jednoduše řečeno jedná se případy, kdy jmění podniku přechází na právního nástupce například v případě sloučení, splynutí nebo rozdělení.

Obecné důvody ke zrušení podniku:

- Uplynutím doby, na kterou byl podnik založen.
- Dosažením účelu, pro který byl zřízen.
- Rozhodnutí společníků o zrušení podniku.
- Rozhodnutí soudu a zrušení podniku.
- Rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost nebo družstvo.

Zvláštní důvody ke zrušení podniku:

- Smrt společníka.
- Zánik právnické osob, která je společníkem.
- Zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka.
- Výpověď společníka (v případě založení na dobu neurčitou).
- Prohlášení konkurzu nebo zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku.

Dobrovolné zrušení podniku patří mezi nejčastější formy.

(Synek, 2011)

3.5.2 Zánik podniku

Podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. Předchází tomu zrušení podniku. Výmaz z obchodního rejstříku je zpoplatněn.

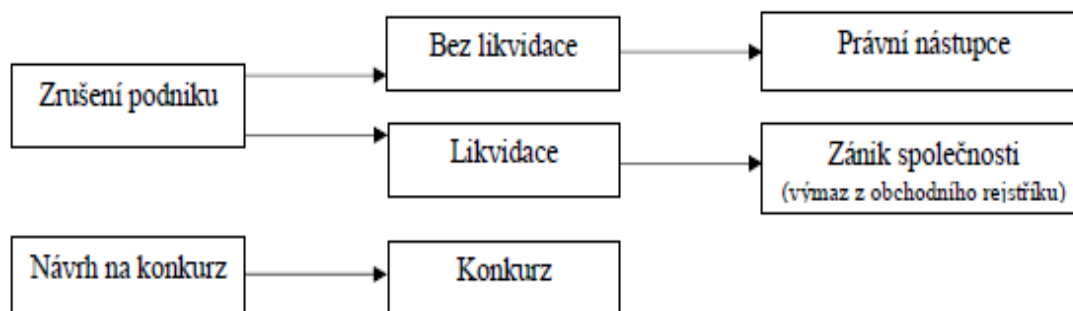
3.5.3 Likvidace podniku

Jde o formu zrušení podniku. Nejedná se jen o neschopnost podniku nebo jeho neúspěch. Jelikož podnik může být zrušen, i když nemá žádné problémy, ale protože je to pro vlastníky zajímavější z hlediska výnosnosti z likvidace než samotné pokračování v podnikání. Cílem je postupná přeměna majetkových částí v likvidní prostředky a uhrazení veškerých závazků podniku a případný zůstatek bude rozdělen mezi vlastníky.

Likvidací se konkrétně rozumí zákonem stanovený mimosoudní postup, spočívající v procesu z prodeje majetku společnosti, jeho převodu na peněžní prostředky, vypořádání závazků a pohledávek společnosti a rozdělení likvidačního zůstatku mezi společníky nebo akcionáře.

(Synek, 2010)

Obrázek č. 9 Možnosti zrušení podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Synka

Čtyři etapy likvidace:

- Rozhodnutí o vstupu podniku do likvidace. Likvidátor sestavuje zahajovací likvidační účetní závěrku a soupis jmění ke dni vstupu do likvidace.
- Předložení návrhu na rozdělení likvidačního zůstatku, tj. sestavení likvidačního plánu.
- Vypořádání pohledávek a závazků společnosti, zpeněžení majetku.
- Ukončení likvidace.
- Výmaz společnosti z obchodního rejstříku – zápis výmazu = zánik podniku

(Veber, 2012).

Postup likvidace podniku vyplývá ze zákona a může jej provádět jen pověřená osoba, která se nazývá likvidátor. Přejíždí na něj působnost statutárního orgánu v rozsahu omezeném na likvidaci podniku. Je to pouze fyzická osoba (samostatný expert nebo pracovník poradenské firmy). Eviduje je Ministerstvo spravedlnosti. Jeho práce je rozdělení likvidačního zůstatku a zpeněžení majetku k uspokojení potřeb jimž podnik dluží. Na konci likvidace sestaví likvidátor seznam společníků, jimž byly vyplaceny peníze v souvislosti s likvidací.

Po skončení likvidace je likvidátor jedinou oprávněnou osobou, která může podat návrh na výmaz z obchodního rejstříku a to do 30 dnů po ukončení likvidace.

(Veber, 2012)

3.5.4 Konkurz

V případě úpadku podniku má likvidátor povinnost podat návrh na zahájení konkurzního řízení s cílem uspokojení věřitelů. Cílem konkurzu je poměrné uspokojení věřitelů z majetku dlužníka. V případech, kdy podnik má odhadovanou majetkovou základnu minimálně tak velkou, aby bylo možno uhradit minimálně náklady na konkurzní řízení, může být konkurz prohlášen soudem.

Insolvenční správce řídí konkurzní řízení. Insolvenční správci jsou nepodjaté osoby, jejichž seznam vedou krajské obchodní soudy. Základní povinnosti správce jsou zjištění podstaty konkurzu, sestavení seznamu věřitelů, vypořádání se s bezpodílovým spoluvlastnictvím manželů, zpeněžení majetkové podstaty a uspokojení pohledávek podle schváleného rozvrhu.

(Synek, 2011)

3.5.4.1 Insolvency

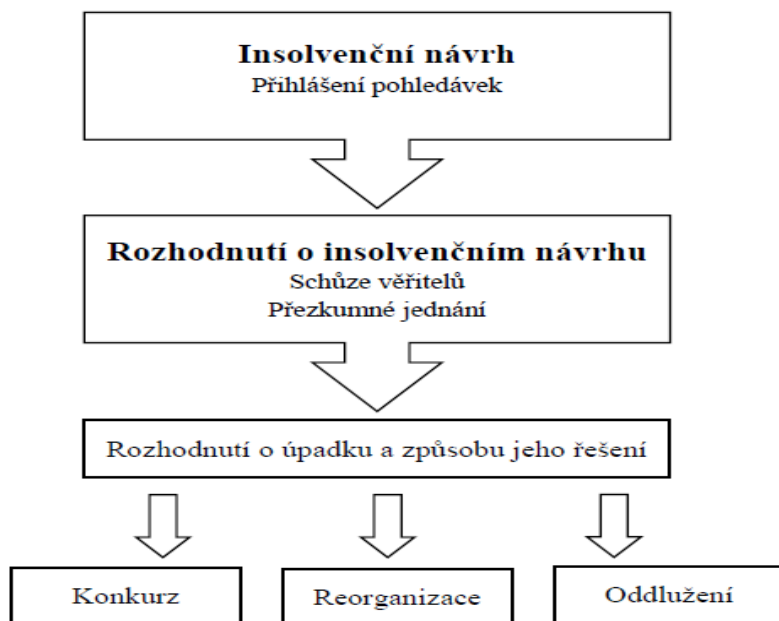
Insolvency = úpadek má dvě základní situace:

- Dlužník není schopný plnit své závazky, hlavně peněžité, tj. likvidita je rozhodujícím kritériem. Nastává v případech, kdy má více věřitelů a má peněžité závazky delší než 30 dní po splatnosti, které není schopen splatit.
- Předlužení. Kritérium je hodnota majetku. Znamená to, že dlužník má více věřitelů a zároveň součet jeho závazků převyšuje hodnotu majetku. Cenu majetku stanovují odhadem.

Základní kroky insolvenčního řízení jsou zobrazeny na obrázku č. 10.

(Synek, 2010).

Obrázek č. 10 Základní kroky insolvenčního řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 dle Synka

3.5.4.2 Reorganizace

Jedná se postupné uspokojení pohledávek věřitelům. Snaží se o zachování provozu majetku dlužníka současně s opatřením k ozdravením hospodaření podle soudem schváleného reorganizačního plánu, který je průběžně kontrolován věřiteli. Podnik, ale musí splňovat určité podmínky: obrat za poslední účetní období přesáhl 100 mil. Kč a zaměstnává alespoň 100 zaměstnanců. Výhoda pro dlužníka je zachování disponovaných práv svých aktiv. (Synek, 2010) V tabulce č. 1 jsou shrnuty možnosti řešení úpadku podniku.

Tabulka č. 1 Možnosti řešení úpadku podniku

	Konkurz	Reorganizace	Oddlužení
Subjekt	Všechny subjekty	Podnikatelský subjekt (hlavně "velký" dlužník)	Nepodnikatelský subjekt
Dispoziční práva	Insolvenční správce	Dlužník	Insolvenční správce (prodej majetku) Dlužník (splátkový kalendář)
Nezajištěné pohledávky	Zanikají (kromě pohledávek zajištěné třetí osobou)	Mohou pokračovat	Zanikají (kromě pohledávek zajištěných třetí osobou)
Splatnost	Všechny závazky	Na základě reorganizačního plánu	Splátkový kalendář
Zajištění věřitelé	100 % (mínus náklady a odměna insolvenčnímu správci)	Speciální skupina	Nehlasují
Správci	Aktivní	Dohlíží	Aktivní (prodej majetku) Dohlíží (splátkový kalendář)
Míra uspokojení	Nízká (obvykle méně než 20 %)	Na základě reorganizačního plánu	Nejméně 30 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Synka

4 Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň

4.1 Charakteristika podniku

Název:	Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň, z.s.
Sídlo:	Náměstí Generála Píky 42, Východní Předměstí, 326 00 Plzeň
IČ:	49779133
Právní forma:	Spolek
Předmět činnosti:	Provozování sportovních zařízení

Hlavní činnost: Hlavní činností plaveckého klubu je všestranně podporovat rozvoj sportů, zejména plavání, a tím přispívat ke zdravotnímu životnímu stylu dětí, mládeže i dospělých. Usilovat o rozšíření znalosti plavání a o přiblížení jeho pozitivních vlivů na zdraví široké veřejnosti, podporovat propagaci sportů, zejména plavání, vytvářet a rozšiřovat základnu vodních sportů, organizovat plavecké závody a sportovní akce se zaměřením nejen na vodní sporty.

Živnosti:

Živnostenské oprávnění č.1:

Předmět podnikání: silniční motorová doprava – osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče

Rozsah předmětu: vnitrostátní příležitostná autobusová, mezinárodní příležitostná autobusová

Druh živnosti: koncesovaná

Vznik oprávnění: 8. 10. 1996

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č.2

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: zprostředkování obchodu a služeb, ubytovací služby, velkoobchod a maloobchod, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení, organizování sportovní činnosti

Druh živnosti: ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 6. 5. 1996

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č.3

Předmět podnikání: masérské, rekondiční a regenerační služby

Druh živnosti: ohlašovací vázaná

Vznik oprávnění: 1. 9. 2014

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č.4

Předmět podnikání: hostinská činnost

Druh živnosti: ohlašovací řemeslná

Vznik oprávnění: 15. 10. 2014

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č.5

Předmět podnikání: prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Druh živnosti: koncesovaná

Vznik oprávnění: 16.10.2014

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Společnost Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň, z. s. vznikla dne 8. března 1995. Poslední úprava ve spolkovém rejstříku byla dne 1. ledna 2014, vedeného Krajským soudem v Plzni. Byla založená za účelem provozování sportovních zařízení.

Společnost Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň, z. s. je plátcem DPH, vede účetnictví v plném rozsahu, sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu a nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem. Účetním obdobím je kalendářní rok.

Nejvyšším orgánem klubu je členská schůze, jejíž členy tvoří všichni platící členové plaveckého klubu Slávia VŠ Plzeň starší 18-ti let. Výkonným orgánem PK je výkonný výbor.

Tento výkonný výbor zabezpečuje plynulý chod celého plaveckého areálu na Slovanech i na Lochotíně. Výkonný výbor se skládá ze 7 členů a rozhodují v rámci finančních prostředků převážně o investicích, drobném majetku, údržbě a opravách, provozních předpisech a mnoho dalších.

Výkonný výbor zodpovídá za celé hospodaření bazénů, správu výdajů po celý rok a za poskytnuté dotace.

(Stanovy PK, 2017)

Obrázek č. 11 Logo PK Slávia VŠ Plzeň



Zdroj: Interní dokumentace PK Slávia VŠ Plzeň, 2017

4.2 Zaměření společnosti

Plavecký klub se zaměřuje především na *podporu a propagaci vodních sportů*, zejména na plavání, vytváření a rozšiřování základny vodních sportů.

Plavecká škola na bazéně Lochotín nabízí *výuku plavání všech věkových kategorií včetně kojenců a batolat*. Náplň výuky v plavecké škole je následující: škola provádí plavání kojenců ve vaničkách, kojenecké plavání, kurzy plavání a cvičení rodičů s dětmi, výuku plavání pro dospělé, předplavecký výcvik mateřských škol, základní plavecký výcvik pro žáky základních škol, pořádání příměstských táborů (Bazén Lochotín, 2017). Od září 2016 nově rozšířila působnost i na Slovany.

Dále se zaměřuje na *provozování veřejných sportovišť, provozování aerobních a posilovacích zařízení a fyzioterapie pro veřejnost* (zároveň poskytuje pronájem plaveckých drah pro výuku plavání pro školy nebo *organizaci plaveckých závodů a sportovních akcí se zaměřením nejen na vodní sporty*).

Od roku 2013 se Plavecký klub stal nově i provozovatelem bazénu na Lochotíně. A od 1. 9. 2016 PK Slávia VŠ Plzeň rozšířila svoji plaveckou školu z Lochotína i na Slovany.

Nově od začátku roku 2015 provozoval PK i restaurační zařízení (Aqua restaurace), ale od září 2016 je restaurace znovu v pronájmu.

4.3 Organizační struktura společnosti

Orgány plaveckého klubu jsou:

- a) členská schůze,
- b) předseda jako orgán statutární,
- c) výkonný výbor,
- d) kontrolní komise.

Členská schůze je nejvyšším orgánem plaveckého klubu. Členskou schůzi svolává k zasedání výkonný výbor nejméně jednou za rok. Právo účastnit se členské schůze mají všichni členové plaveckého klubu starší 18 let vět. Statutárním orgánem je předseda. Výkonným orgánem je výkonný výbor, který zabezpečuje plnění úkolů plaveckého klubu a plnění hlavní i vedlejší činnosti plaveckého klubu. Výkonný výbor má sedm členů (stanovy PK, 2017). Schéma organizační struktury je v příloze A.

Seznam středisek je rozdělen do několika podskupin (viz tabulka č. 2)

Tabulka č. 2 Seznam středisek

Zkratka	Název
A001	Autopark
A101	Renault Trafic
A102	Renault Scénic
A103	Renault Kangoo
LB001	Lochotín
LB002	Lochotín – dotace
LB010	Lochotín – plavecká škola
LB020	Lochotín – jiné sportovní aktivity
LB030	Lochotín – posilovna
LB040	Lochotín – fyzioterapie
LB100	Lochotín – provozní zázemí
LB300	Lochotín – nájemné
SB001	Slovany
SB002	Slovany – dotace
SB100	Slovany – technické zabezpečení
SB200	Slovany – sauna
SB300	Slovany – nájemné
SPK01	Plavecký klub
SPK10	Plavání
SPK20	Masters
SPK30	Synchro
SB010	Slovany – plavecká škola
SU	Ubytovací centrum

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.4 Historie a provozovatelé bazénu Slovany a Lochotín

Bazén na Slovanech byl otevřen ve 2 etapách. Jako první proběhla kolaudace budovy, kde se nachází krytý bazén, který byl otevřen 1. 9. 1986. Kolaudace venkovního bazénu a jeho prostor se uskutečnila 1. 6. 1987.

Plavecký bazén na Slovanech patří do majetku města Plzeň. Po první kolaudaci budovy, byl majetek města předán ke správě Službám města Plzně, a ti jej spravovaly až do konce roku 1989. Od roku 1990 do roku 1994 spravoval bazén na Slovanech LARS (Lázeňské a rekreační služby města Plzně). LARS byl v té době těchto zařízení:

- Městské lázně
- Ostende pláž a autokempink
- Litice – přehrada, autokempink, pláž

Během roku 1993 probíhala likvidace LARSU. Provozovatelem bazénu na Slovanech je od 1. 7. 1994 Plavecký klub Slávie VŠ Plzeň (Interní dokumentace PK Slávia VŠ Plzeň, 2017).

4.5 Služby bazénu nabízené občanům (Slovany)

4.5.1 Vnitřní bazény a budovy areálu

- Velký bazén 50x25m je otevřen denně. Ve všední dny je otevřen od 6:30 do 21:00, o víkendech a ve svátcích je otevírací doba 9:00 – 20:00 hod. Návštěvníci mohou využít kondiční dráhy, tobogán, divokou řeku, relaxační bazén, vířivky, karibik koutek s dětským brouzdalištěm, a také aqua-aerobic. Od roku 1997 je vybudován bezbariérový přístup, který umožňuje vstup i pro vozíčkáře. Zároveň s touto rekonstrukcí byla zakoupena zdviž, která umožňuje imobilním občanům snadnější přístup do bazénů a také je zde pro ně vybudovaná šatna a příslušenství se sprchou.
- Dětský bazén pro děti do 10 let v doprovodu svých rodičů. V týdnu je bazén využíván naší plaveckou školou na výcviky předškolní mládeže a školních družin, které probíhají dopoledne a odpoledne zde probíhá výuka pro děti od 6 měsíců do 8 let. Veřejnost může tento bazén využívat o víkendech nebo o svátcích.
- V prostorách šaten jsou vybudovány parní komory, které jsou k dispozici každý den.
- U pánské šatny se nachází sauna, která je také v provozu každý den. V tabulce č 3 je uvedena provozní doba sauny.

Tabulka č. 3 Provozní doba sauny (neplatí při letních prázdninách)

Pondělí	MUŽI	10:00 - 20:30
Úterý	ŽENY	10:00 - 14:00
Úterý	SPOLEČNÁ	14:00 - 19:00
Středa	SPOLEČNÁ	10:00 - 20:30 (14:15 - 15:15 hod pauza)
Čtvrtek	ŽENY	10:00 - 20:30
Pátek	SPOLEČNÁ	10:00 - 20:30
Sobota	SPOLEČNÁ	10:00 - 19:30
Neděle	SPOLEČNÁ	10:00 - 19:30
státní svátky	SPOLEČNÁ	10:00 - 19:30

Zdroj: vlastní zpracování dle bazén Slovany, 2017

- V budově areálu je zřízeno kadeřnictví, kde poskytují služby ženám tak mužům. Vedle kadeřnictví jsou k dispozici masáže. Dále se zde nachází restaurace a nově zrekonstruované fitness. Všechny tyto prostory jsou řešeny formou pronájmu.

(Bazén Slovany, 2017)

4.5.2 Venkovní areál

Venkovní areál je v provozu většinou od května do září, ale provoz areálu je ovlivněn zejména počasím. V okrajových měsících může být provoz přerušen v důsledku špatného počasí.

Venkovní areál nabízí možnost využití 50-ti metrového bazénu spolu s brouzdalištěm pro děti. Je zde také občerstvení, které je opět řešeno formou pronájmu. Venkovní areál má k dispozici svůj vchod s pokladnou, kde se prodávají vstupenky pouze na celý den a sociální zařízení. Při hezkém počasí je možnost i zapůjčení slunečníků. Pro kuřáky je vybudována kuřácká vyhlídka. (Bazén Slovany, 2017)

4.5.3 Ubytovací zařízení

Celková kapacita ubytovny je 72 osob. Nachází se zde společenská místnost s TV, sociální zařízení pro muže a ženy. Ubytovna nabízí služby převážně závodníkům při konání různých závodů nebo soustředění na našem bazénu anebo sportovcům, kteří mají turnaje v nedaleké hale Lokomotivy. V nevyužitých týdnech je kapacita doplňována veřejností. (Bazén Slovany, 2017)

4.5.4 Plavecká škola

Nejnovější služba poskytovaná od 1. 9. 2016 našim občanům (do r. 2016 zde byla v nájmu Plavecká škola Rosnička). Plavecká škola nabízí kojenecké plavání, kurzy plavání rodičů s dětmi, základní plavání dětí od 4 do 6 let, zdokonalovací plavání ve velkém bazénu, výuku plavání dospělých, před plavecký výcvik mateřských škol, základní plavecký výcvik pro žáky základních škol. Plavecká škola pořádá i příměstské letní tábory. (Bazén Slovany, 2017)

4.6 Služby bazénu nabízené občanům (Lochotín)

4.6.1 Vnitřní bazény a budovy areálu

- Krytý bazén o rozměrech 25x12,5 metru. Je otevřen denně od 6:00 do 22:00 a o víkendech v době 9:00 – 20:00. Bazén je převážně využíván pro kurzy pro školy a školky, ale je zde i k dispozici dráha pro kondiční plavání. Každé úterý od 20:00 do 20:45 je zde v rámci vstupného k dispozici aqua-aerobic pod vedením zkušené lektorky.
- Malý bazén je podobně jako malý bazén na Slovanech využíván ve všedních dnech pro výuku pro malé děti a pouze o víkendech a svátcích je umožněn přístup pro veřejnost.
- V pánské a dámské šatně jsou k dispozici saunové komory, které jsou v provozu v souladu s otevírací dobou areálu na Lochotíně.
- Cvičení pro veřejnost se koná každý den pro všechny věkové kategorie.
- Fyzioterapie má pracovní dobu dle objednání. Fyzioterapie nabízí nejen klasické masáže, ale také různé formy terapie jako je například ACT, kinesiotaping, metoda Ludmily Mojžíšové, měkké a mobilizační techniky.

(Bazén Lochotín, 2017).

4.6.2 Venkovní areál

Od roku 2015 je k dispozici i venkovní areál, který v rámci projektu: Obnova venkovního bazénu Plzeň – Lochotín pro rozvoj cestovního ruchu, hrazeného z operačního programu ROP NUTS II Jihozápad, oblast podpory Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu, prošel kompletní rekonstrukcí včetně zázemí a technologií a vystavilo se i nové dětské brouzdaliště s herními prvky (Bazén Lochotín, 2017).

4.6.3 Plavecká škola

Plavecká škola je v provozu od 7. 1. 2013. Náplň výuky v plavecké škole je následující: plavání kojenců ve vaničkách, kojenecké plavání, kurzy plavání a cvičení rodičů s dětmi, výuku plavání pro dospělé, před plavecký výcvik mateřských škol, základní plavecký výcvik pro žáky základních škol, pořádání příměstských táborů. (Bazén Lochotín, 2017)

5 Nezisková organizace

Hospodaření podniku se zdá na první pohled jako jednoduchá záležitost, ale opak je pravdou. Není vůbec jednoduché správně hospodařit v ziskovém sektoru, ale podle mého názoru je to ještě těžší u podniků neziskového charakteru.

Jeden z důvodů vzniku neziskové organizace obecně (ale i důvod vzniku plaveckého klubu) je lidská potřeba se sdružovat (Rektořík, 2007).

Proto se v první řadě se zaměřím na rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem a následně roztrídím nejdůležitější náklady a výnosy plaveckého klubu.

Vybrané rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem:

- a) prvním rozdílem je cíl. Hlavním cílem ziskové organizace zůstává maximalizace zisku. Za neziskovou organizaci považujeme takový subjekt, který nebyl založený za účelem dosahování zisku,
- b) neziskové organizace mají vícezdrojové financování (vlastní zdroje, dotace, dary, členské příspěvky...),
- c) neziskové organizace musí své účetnictví vést odděleně za jednotlivé druhy činnosti – hlavní a vedlejší. Diskriminace spočívá především v tom, že nezisková organizace si nemůže kompenzovat zisk a ztrátu z jednotlivých druhů činností. (ConnectEconomicGroup, 2017)

Zdrojem financování plaveckého klubu jsou zejména:

- a) členské příspěvky členů plaveckého klubu,
- b) příjmy z hlavní činnosti,
- c) příjmy z vedlejší hospodářské činnosti,
- d) příspěvky a dotace od sportovních svazů, od státu a jiných organizací a osob,
- e) dary. (Stanovy PK, 2017)

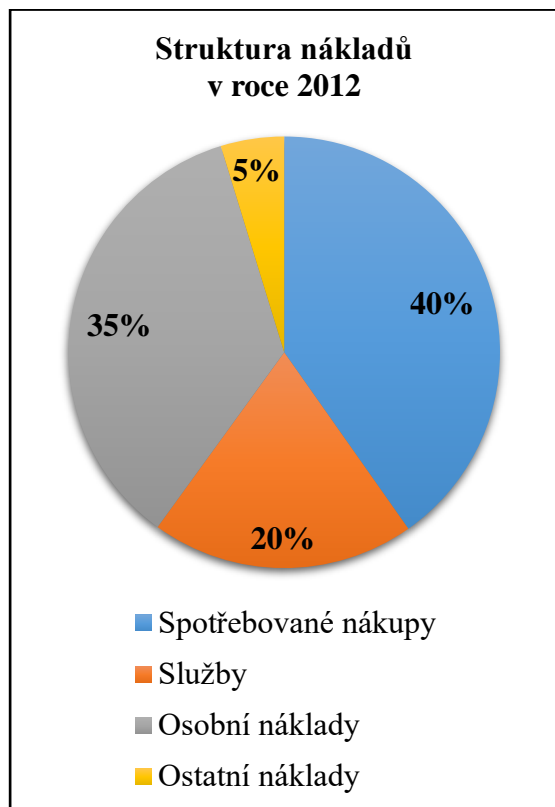
6 Náklady

Náklady plaveckého bazénu přímo souvisí s jeho provozem. Náklady na energie a náklady spojené s pořízením materiálu (spotřebované nákupy) tvoří největší podíl na celkových nákladech. Další velkou složkou nákladů jsou mzdové náklady, náklady za služby poskytované organizací a ostatní náklady. Tyto náklady by měli být v zájmu města a klubu co nejvíce minimalizovat.

6.1 Struktura nákladů PK

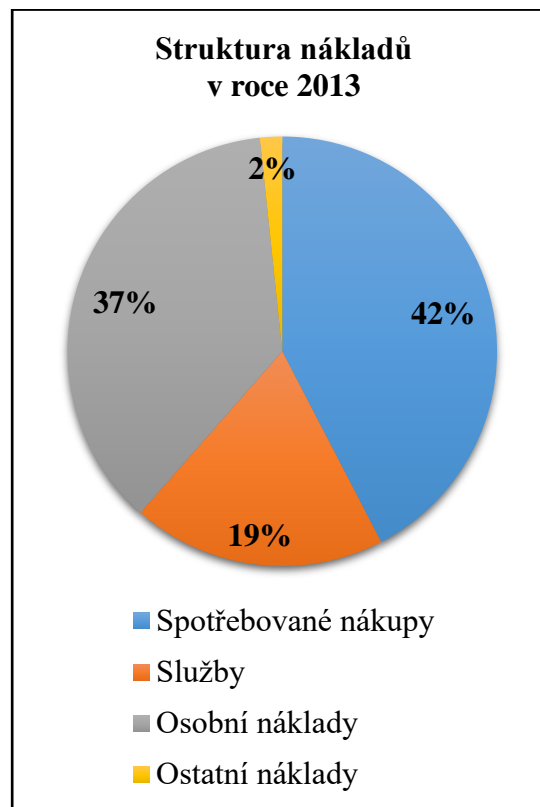
Struktura nákladů je v plaveckém klubu velmi rozsáhlá, proto jsou roztrženy podle nejdůležitějších nákladů. V následujících grafech č. 1–5 je zobrazené procentuální zastoupení nákladů (spotřebovaných nákladů, služeb, osobních a ostatních nákladů) v letech 2012 až 2016.

Graf č. 1 Struktura nákladů v roce 2012



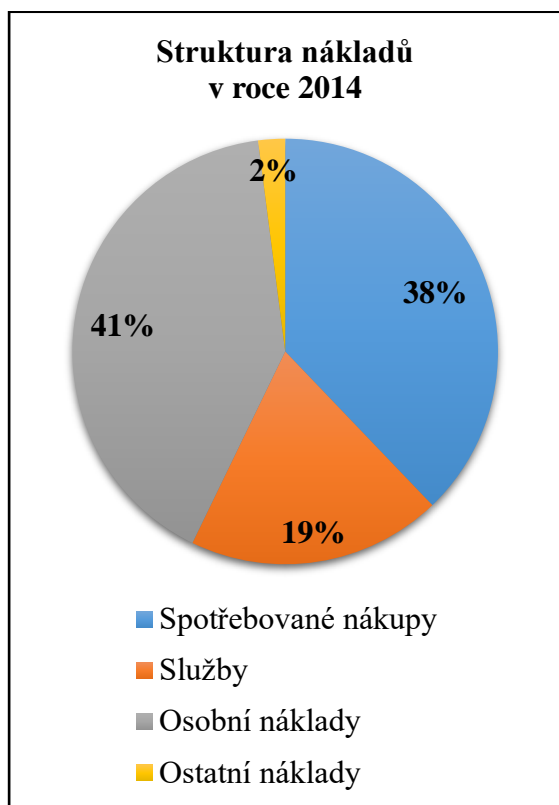
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf č. 2 Struktura nákladů v roce 2013



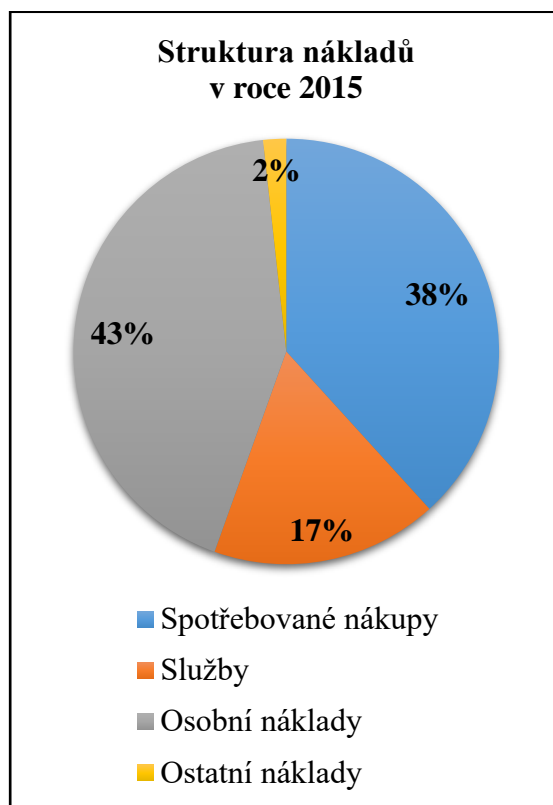
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf č. 3 Struktura nákladů v roce 2014



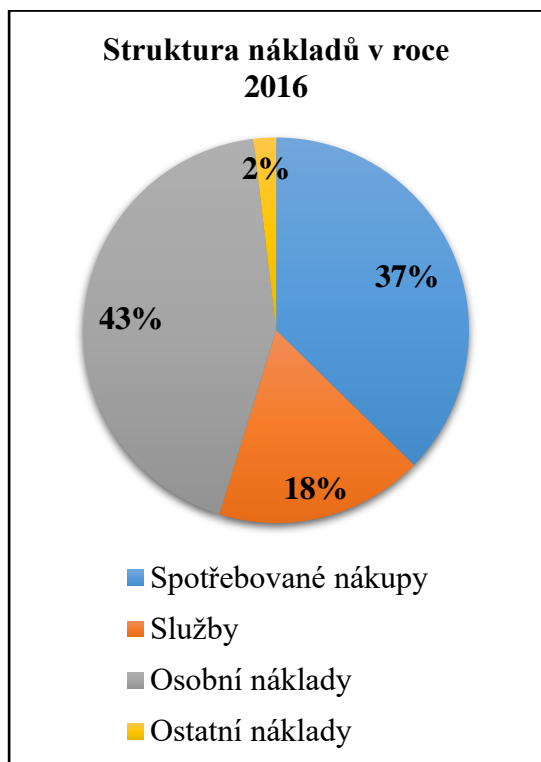
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf č. 4 Struktura nákladů v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf č. 5 Struktura nákladů v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.1.1 Spotřebované nákupy

Pod tímto názvem je schovaná spotřeba materiálu, spotřeba energie a prodané zboží. V položce materiál se rozumí materiál, který je nutný pro běžnou údržbu, opravy a provoz bazénu:

- PHM automobilů,
- chemie do bazénu,
- kancelářské potřeby,
- čisticí prostředky,
- ložní prádlo,
- zdravotnické potřeby
- ochranné pomůcky
- klíče, čísla, náramky
- DHM do 40 000,-
- atd.

Dále jsou zde zahrnuty náklady na pořízení předmětů, která zlepšují vybavení a provoz bazénu.

Náklady na energie se rozumí spotřeba tepla, elektrické energie vodné a stočné. Tyto náklady jsou klíčové pro plavecký klub a dá se z nich odvodit, jak je bazén velmi energeticky náročný. Tabulka č. 4 ukazuje, že spotřeba energie se pohybuje okolo 20 mil. Kč ročně.

Spotřeba tepla – teplo je potřeba k vytápění budov i k ohřevu vody. Teplá voda teče do bazénů a přilehlých atrakcí, do sprch atd. Bohužel tyto náklady nelze snížit omezením vody, jelikož jsou dána určitá kritéria, která musí být dodržena (teplota vody, vzduchu). Díky úsporným zařízením lze tyto náklady minimalizovat. Spotřeba tepla se pohybuje přibližně okolo 8 mil. Kč ročně.

Spotřeba elektrické energie – Elektrická energie je jeden z nejdůležitějších elementů plaveckých areálů. Pro bezpečnost návštěvníků je nutné, aby se svítilo po celou otvírací dobu ve všech prostorách bazénů. Na elektrickou energii jsou napojeny přístroje, jako je termostat na určení přesné teploty vody nebo vzduchotechnika a klimatizace. Spotřeba elektrické energie bývá ve výši 6 Kč za rok. V posledních letech díky moderním technologiím tyto náklady klesají v řádech desítek tisíc.

Vodné a stočné – Spotřeba vody v bazénu je zřejmá, a protože se nemůže napustit pouze polovina bazénu, tak je potřeba najít vhodné úsporné opatření právě na vodné a stočné. Od roku 2006 jsou ve sprchách zabudována čidla na regulaci spotřeby vody a aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání vody. Tato investice nebyla laciná a postupem času se ukázalo, že tato investice byla výhodná.

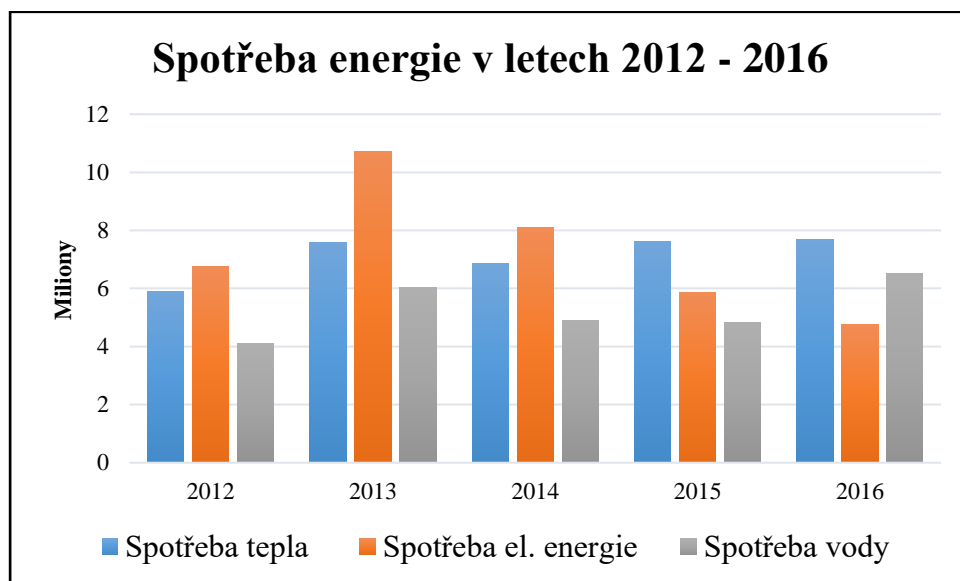
Tabulka č. 4 Spotřebované nákupy

Spotřebované nákupy (v tis. Kč)	2012		2013		2014		2015		2016	
	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní i čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.
Spotřeba materiálu	2 179	0	2 605	0	2 713	0	6 679	0	4 729	0
Spotřeba energie	16 776	0	24 327	0	19 889	0	18 299	0	18 978	0
Prodané zboží	0	34	0	35	0	46	0	62	0	41
Celkem	18 955	34	26 932	35	22 602	46	24 978	62	23 707	41
Celkem za čin.	18 989		26 967		22 648		25 040		23 748	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V grafu č. 6 můžeme vidět, že největší částky v posledních 5 letech plavecký klub zaplatil na spotřebě elektrické energie. Paradoxně spotřeba vody byla z těchto energií „nejlevnější“. Z grafu je na pohled vidět že rok 2012 byl z energetického hlediska nejnáročnější, ale od roku 2013 postupně tyto položky klesají, což do budoucna může přinést úspory, které se budou moci investovat do ještě úspornějších technologií a zařízení.

Graf č. 6 Spotřeba energie v letech 2012–2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.1.2 Osobní náklady

Osobní náklady jsou úzce spjaty s platy zaměstnanců, sociálním a zdravotním pojištěním. Plavecký klub nabízí svým zaměstnancům jako benefit stravenky, které se také započítávají do osobních nákladů. Stravenky si zaměstnanci kupují za 40,5 Kč a zbývající část do hodnoty 90 Kč hradí organizace na vrub svých nákladů. Z toho vyplývá, že organizace hradí 55 % hodnoty stravenky a 45 % platí zaměstnanec.

V tabulce č. 5 je vidět, že se osobní náklady každý rok zvyšují. To závisí na počtu zaměstnanců a jejich příslušné kvalifikaci. Je potřeba zaplatit trenéry a cvičitele plavání, zaměstnance plavecké školy, strojníky, lázeňské, pokladní, plavčíci, administrativní pracovníky, brigádníky, vedoucí a ředitele.

Tabulka č. 5 Osobní náklady

Osobní náklady (v tis Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	16 641 036 Kč	23 451 873 Kč	24 397 707 Kč	27 998 445 Kč	27 564 348

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.1.3 Náklady na služby

Součástí těchto nákladů jsou služby poskytované v rámci generálních oprav, které se konají obvykle 1x ročně a malých oprav, které nejsou v pravomoci údržbářů bazénů. Najdeme zde i náklady na cestovné, stravné nocležné V ČR i v zahraničí, které využívají hlavně plavci při reprezentaci klubu a náklady na reprezentaci.

Mezi ostatní služby, které jsou součástí této položky, se započítávají poplatky za telefony, nájemné, internetové připojení, právní pomoc a reklama a propagace.

Tyto služby jsou potřeba k bezproblémovému chodu celého areálu a případná minimalizace nákladů služeb je poměrně složitá, jelikož se skládá z mnoha provozních a ostatních služeb.

Dílčí rozdělení služeb v hlavní a hospodářské činnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 Služby

Služby (v tis. Kč)	2012		2013		2014		2015		2016	
	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.
Opravy a udržování	1 726	0	1 932	208	1 759	286	2 428	268	2 992	328
Cestovné	2 240	0	2 005	0	2 558	0	1 542	0	2 029	0
Náklady na reprezen.	137	0	183	0	238	0	125	0	278	0
Ostatní služby	5 213	0	6 899	920	5 320	1 411	5 394	1 516	3 864	1 703
Celkem	9 316	0	11 019	1 128	9 875	1 697	9 489	1 784	9 163	1 031
Celkem za činnosti	9 316		12 147		11 572		11 273		11 094	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.1.4 Ostatní náklady

V ostatních nákladech jsou zobrazeny úroky, kurzové ztráty, pokuty a penále, bankovní poplatky či manka a škody.

Tabulka č. 7 Ostatní náklady

Ostatní náklady (v tis. Kč)	2012		2013		2014		2015		2016	
	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.
Úroky	20	0	13	0	4	0	0	0	14	0
Kurzové ztráty	2	0	2	0	1	0	1	0	0	0
Jiné ostatní náklady	2 220	0	1 017	0	1 196	17	1 120	19	1 191	19
Ost. pokuty a penále	0	0	10	0	4	0	0	3	0	3
Manka a škody	0	0	2	0	1	0	1	0	0	44
Celkem	2 242	0	1 044	0	1 206	17	1 122	22	1 205	66
Celkem za činnosti	2 242		1 044		1 223		1 144		1 271	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7 Výnosy

7.1 Příjmy plynoucí z prodeje služeb a vlastních výkonů

Do těchto příjmů jsou započteny příjmy ze vstupného do bazénu i sauny, pronájem bazénů a ostatní příjmy, do kterých patří příjmy z pronájmu místností, které jsou součástí plaveckých areálů.

Tabulka č. 8 Celkové příjmy

Příjmy (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy celkem bez dotací	27 761	37 784	37 213	45 301	40 406
Příjmy celkem s dotacemi	47 967	67 500	60 704	67 553	65 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příjmy celkem za hlavní i hospodářskou činnost za posledních pět let jsou zobrazeny v tabulce č. 8. Příjmy se v roce 2013 zvýšily o necelých 12 mil Kč, v roce 2014 klesly o cca 3 mil. Kč, nárůst o 6 mil. Kč byl v roce 2015 a v roce 2016 celkové příjmy i s dotacemi klesly o 2 mil. Kč, a proto se autorka domnívá, že by bylo vhodné tyto příjmy podrobněji rozebrat.

7.1.1 Tržby z prodeje služeb a zboží

Tabulka č. 9 Tržby

Tržby (v tis. Kč)	2012		2013		2014		2015		2016	
	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.	Hlavní čin.	Hosp. čin.
Tržby z prod. služeb	19 255	4 098	1 599	4 643	2 373	4 392	1 767	4 253	910	4 900
Tržby za prod. zboží	0	59	0	71	0	74	0	101	0	60
Celkem	19 255	4 157	1 599	4 714	2 373	4 466	1 767	4 354	910	4 960
Celkem za činnosti	23 412		6 313		6 839		6 121		5 870	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tržby z prodeje služeb (tabulka č. 9) v sobě zahrnují:

- **Pronájem bazénu**

Tyto pronájmy využívají zejména tělovýchovné jednotky, které využívají plavecké sporty. Do této skupiny řadíme zejména plavecké oddíly, kterým plavecký klub zprostředkovává soustředění, oddíly vodního póla, oddíly pětiboje a triatlonu. Dále tyto služby využívají školy, které v rámci tělesné výchovy upřednostňují plavání nebo také hasiči a policie. Tyto pronájmy je vhodné domlouvat s velkým předstihem, kvůli velkému zájmu, ale omezené kapacitě.

Pronájem celého bazénu na hodinu činí 50 000Kč na hodinu. Školy a sportovní kluby si pronajímají pouze několik drah. Cena za pronájem jedné dráhy se pohybuje v rozmezí 300–400 Kč za 1 dráhu/za hodinu. Cena se odvíjí od toho, která organizace si dráhu objednáva.

Do roku 2012 se vybrané vstupné zahrnovalo do příjmů z tělovýchovných služeb, proto jsou tržby v tabulce č 9., tak vysoké. Od roku 2013 je vstupné zahrnuto v přijatých příspěvcích. Výše vstupného se za posledních 5 let změnila pouze jedinkrát o to o 3,- Kč za každou vstupenku.

- **Příjmy plynoucí z provozování sauny**

Další služba, kterou bazén provozuje jako příjemnou relaxaci je sauna. Cena vstupného do sauny je uvedena v tabulce č. 10. Sauna je po rekonstrukci velmi žádaným místem pro odreagování, ale bohužel není soběstačná, co se provozu týče a je nutné tuto službu doplácet z dotací. Celkové částka za vstupné do sauny je necelé 2 mil Kč ročně.

Tabulka č. 10 Vstupné sauna

Vstupné platné od 1. 1. 2013

1 hod	1,5 hod	2 hod
100 Kč	120 Kč	140 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle bazén Slovany, 2017

- **Příjmy z podnájmu malého bazénu**

Do června 2016 bylo v příjmech započteno i podnájem malého bazénu Plavecké školy Rosnička. Tento příjem se pohyboval okolo půl miliónu korun ročně.

- **Příjmy za ubytovací služby**

Plavecký klub provozují i přilehlou ubytovnu, která v posledních letech prochází úplnou rekonstrukcí a její služby jsou využívány především plaveckými kluby při pořádání závodů a soustředění, ale také pro sportovce z nedaleké haly Lokomotiva. Příjmy za poslední roky mají vzrůstající tendenci a teď se pohybuje okolo částky 1,3 mil. Kč za rok.

- **Ostatní příjmy**

Jedná se převážně o příjmy z pronájmů místností v plaveckých areálech a z pronájmů ploch na umístění reklam a reklamních předmětů nebo také za vysoušeče vlasů v prostorách šatny a drobné předměty, které si návštěvníci mohou zakoupit na pokladnách bazénu, například šampón, ručník, hřeben, Tyto položky jsou minimální.

- **Fyzioterapie**

Od roku 2014 je v těchto příjmech započítána částka z poskytování masérských služeb a fyzioterapie, která se pohybuje okolo 50 tis. Kč za rok.

7.1.2 Členské příspěvky, dary a provozní dotace

Za nejstabilnější a skutečně nezávislý zdroj příjmů jsou obecně považovány *členské příspěvky* daného klubu. Signalizují, s jakou podporou se setkává Vaše práce u veřejnosti. Dobře odvedená práce se dostane do podvědomí lidí a zvýší se tím počet členů a zároveň se to odrazí na výši vybraných příspěvků.

Členské příspěvky mají mnoho forem. Například to mohou být jednorázové částky jednou ročně či pololetně nebo ve formě měsíční sumy či srážky z platu.

Plavecký klub stanovil tyto výše příspěvků:

- aktivní plavci platí 2 200 Kč na pololetí. Sourozenci mají slevu (starší dítě platí plnou výši a mladší 50 %, tj. 1 100 Kč,
- trenéři, funkcionáři a aktivní rozhodčí platí 100 Kč jednou ročně,
- ostatní příznivci platí 600 Kč pololetně.

Mohou platit hotově či na účet plaveckého klubu. Klubové legitimace mají modrou barvu a musí mít nalepenou platnou známku na dané pololetí/rok, aby mu byl umožněn vstup do šaten (Bazén Slovany, 2017).

V tabulce č. 11 jsou zahrnuté veškeré příspěvky přijaté od roku 2012 do roku 2016. *Přijatými příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami* se rozumí příspěvky od českého svazu plaveckých sportů, od nadace sportující mládeže anebo od krajského úřadu či města Plzně. Podrobněji jsou dotace popsány v kapitole 7.2 Příjmy od nadací a dotace, kde jsou popsány i od jakých institucí plavecký klub obdržel dotace a v jaké výši.

Přijaté příspěvky (dary) zahrnují příspěvky od právnických osob a fyzických osob, přefakturace tepla, vody a elektrické energie či příspěvky na údržbu a provoz bazénu, a nakonec příspěvky na sportovní střediska.

Členské příspěvky na činnost klubu, zahraniční akce, výcviková soustředění v ČR, registrační příspěvky, a nakonec příspěvky na účast na závodech, to všechno je podsložkou přijatých členských příspěvků. Ovšem nejdůležitější podsložkou jsou již zmíněné členské příspěvky, ale také vstupné do areálu na Slovanech (19 mil. Kč) i na Lochotíně (2 mil. Kč)

V *provozní dotacích* jsou dotace na elektrickou energii, teplo, vodu a opravy.

Příjmy z příspěvků a provozní dotace jsou jen na **hlavní činnost** organizace, na hospodářskou činnost jde jen nepatrná část v řádech několik málo tisíc. Bohužel organizace od poloviny roku 2016 změnila účetní a přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami na jiné účty.

Tabulka č. 11 Příspěvky a dotace

Příspěvky a dotace (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Přij. příspěvky zúčtované mezi org. složkami	1 182	2 143	998	1 399	0
Přijaté příspěvky (dary)	2 404	2 272	972	1 400	698
Přijaté členské příspěvky	3 213	30 868	29 914	32 158	34 464
Provozní dotace	17 396	25 303	21 522	1 234	2 059
Celkem	24 195	60 586	53 406	34 979	37 221

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.1.3 Příjmy ze vstupného

Vstupné tvoří největší část z celkových příjmů. Jelikož součástí areálů na Slovanech a Lochotíně jsou i venkovní bazény působí na tyto příjmy několik faktorů. Mezi ovlivnitelné zdroje patří výše vstupného, které je zobrazeno v tabulce č 12 a 13. Mezi neovlivnitelné faktory patří klimatické podmínky. V letních měsících je zřejmé, že přijde více lidí, protože se chtějí osvěžit. Na druhou stranu, když v zimě není na horách sníh, tak také návštěvníci ochotně využívají služby, které jim plavecký areál nabízí.

O výši vstupného rozhoduje magistrát města Plzně po předložení návrhu od plaveckého klubu. Čím větší budou ceny vstupenek, tím menší bude město (kraj) poskytovat dotace, jelikož plavecký areál byl zřízen pro zajišťování veřejných prospěšných služeb občanům města je v zájmu klubu a města, aby tyto služby mohli využívat všichni občané.

Z hlediska teoretického by mělo být vstupné v takové výši, aby pokrylo náklady spojené s provozem bazény. Tato cena by se ovšem pohybovala přibližně 200–250 Kč za hodinu plavání, což je nepřijatelné. Takovou cenu vstupného by si mohli dovolit pouze bohatí lidé a tyto služby by zůstali nevyužité, a také by klesla poptávka po těchto službách, což není v zájmu města ani provozovatelů. Je proto nutné, aby si cenu vstupného mohla dovolit většina občanů. Z tohoto důvodu je ve smlouvě mezi městem a provozovatelem uveden požadavek, aby rada města Plzně schvalovala ceník poskytovaných služeb. Za posledních pět let se cena vstupného změnila pouze jedinkrát a to o 3 Kč na každou vstupenku

Tabulka č. 12 Vstupné – bazén Slovany

Vstupné platné od 1. 1. 2013

Slovany	do 1,5 hodiny	do 3 hodin	celodenní
plné	65 Kč	95 Kč	110 Kč
slevové	45 Kč	75 Kč	90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle bazén Slovany, 2017

Tabulka č. 13 Vstupné – bazén Lochotín

Ceník vstupného do bazénu a samostatného venkovního areálu

	do 1 hod	do 1,5 hod	do 2 hod	do 3 hod	celodenní
<i>Plné vstupné</i>					
Dospělí	45 Kč	65 Kč		95 Kč	110 Kč
<i>Slevové vstupné</i>					
Děti 6 - 15 let	30 Kč	45 Kč		75 Kč	90 Kč
Studenti					
Důchodci, senioři, ZTP	30 Kč		45 Kč	75 Kč	90 Kč
Rodinné vstupné		175 Kč		265 Kč	310 Kč
Permanentka na 20 hod	750 Kč				

Zdroj: vlastní zpracování dle bazén Lochotín, 2017

7.2 Příjmy od nadací a dotace

Bazény na Slovanech a na Lochotíně patří do majetku města Plzně, respektive magistrát města Plzně přenechal majetek – plavecký areál bezplatně do správy plaveckému klubu. Proto správa infrastruktury města Plzně poskytuje bazénu stanovenou výši dotace. Město hradí náklady např. platby za plyn, elektřinu, vodné a stočné, investice spojené s požární ochranou, komunální služby opravy a údržbu do výše schválené dotace. V rámci této dotace je hrazeno i pojištění staveb a budov.

Bazén skoro každý rok v létě provádí odstávku bazénu, aby mohl opravit, a hlavně vyčistit bazén a provést celkovou údržbu a předcházela tím případným haváriím.

V roce 2016 bazén na Slovanech obdržel dotaci na opravu a výměnu oken v celém areálu. V roce 2015 plavecký klub obdržel dotaci na novou světelnou tabuli umístěnou u vnitřního bazénu. Momentálně se připravuje projekt na úpravu šaten, dětského výukového bazénu a nový vstup do areálu bazénu.

Plzeňská sportovní unie je organizace, která sdružuje 110 tělovýchovných jednot a SLPL (Slávia Plzeň) je členem této unie. Tato unie na základě svého rozpočtu může poskytnout příspěvek svým členům, ale výše příspěvku závisí hlavně na počtu členů klubů (SLPL má okolo 800 členů) a splnění podmínek na udělení příspěvku jako jsou např. odměny trenérům, úhrada části nákladů na soustředění nebo zabezpečení sportovních tříd.

Plavecký klub si může zažádat o příspěvek na sportovní akci, kterou pořádá od nadace 700 let města Plzně, která se zaměřuje především na obnovu památek v historickém jádru města a podporu kulturních, sportovních, vědeckých i humanitárních aktivit, přispívajících k obohacení života města Plzně.

I když plavecký bazén vykazuje docela vysoké příjmy oproti jiným ziskovým podnikům, musí mu být poskytovány dotace na provoz tohoto zařízení, protože náklady bazénu jsou obrovské. Spotřeba tepla, elektrické energie a vodné a stočné se za provoz bazénu na Slovanech i Lochotíně vyšplhají ročně na desítky milionů.

Tabulka č. 14 Příjmy s dotacemi

Příjmy s dotacemi (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy celkem bez dotací	27 761	37 784	37 213	45 301	40 406
Provozní dotace	17 396	25 303	21 522	19 455	22 337
ČSPS	30	415	922	304	459
Plzeňský kraj	1 118	1 659	40	150	200
Nadace sportující mládeže	33	25	20	20	20
ČOV Loterie	0	0	0	162	571
Magistrát města Plzně	0	43	16	735	160
ÚMO 1	0	0	0	5	10
Sportovní střediska	300	551	524	557	582
Na údržbu a provoz	1 184	1 218	25	777	628
Od FO a PO	145	502	422	87	127
Příjmy celkem s dotacemi	47 967	67 500	60 704	67 553	65 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8 Analýza hospodaření podniku

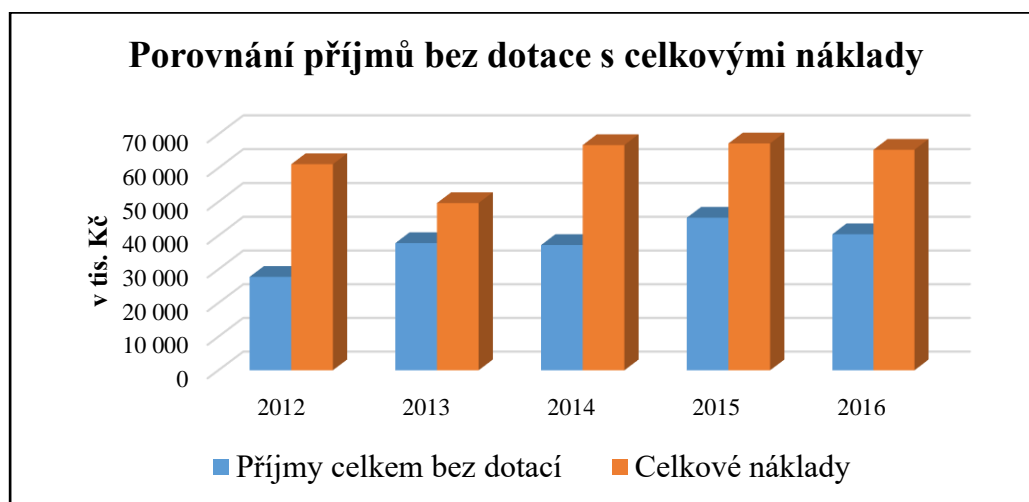
Na začátek se porovnají příjmy bez dotace s celkovými náklady. Částky jsou uvedené v tis. Kč.

Tabulka č. 15 Porovnání příjmů a výdajů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Příjmy celkem bez dotací	27 761	37 784	37 213	45 301	40 406
Celkové náklady	61 127	49 635	66 784	67 256	65 388
Rozdíl (příjmy – výdaje)	-33 366	-11 851	-29 571	-21 955	-24 982

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf č. 7 Porovnání příjmů a výdajů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky č 15. vyplývá, že rozdíl se celkové náklady nepokryjí pouze z vlastních prostředků. Z teoretického hlediska by ta možnost byla, ale musela by se cena vstupného zvýšit minimálně dvojnásobně, náklady na energie by se musely omezit na minimum a také by se muselo propustit několik zaměstnanců.

Tyto změny by byly z praktického hlediska obtížně proveditelné, protože by poptávka po službách plaveckého areálu byla minimální. Zisk z prodeje by klesl, i když by cena vstupenky byla dvakrát tak vyšší, lidé by si nemohli dovolit takové služby pravidelně.

Na druhou stranu by organizace musela propustit plavčíky, a tím by, ale nemohla zaručit zákazníků, bezpečnost a v případě potřeby první pomoc. Rovněž musí být dodržena norma bezpečnosti práce všech zaměstnanců. Nákup ochranných pomůcek jako je například obuv s protiskluzovou podrážkou pro plavčíky, chemie a chemické pomůcky pro strojníky, ale

i nákup dlaždiček s drsnějším povrchem, který by měl zabránit ošklivým zraněním, patří do nezbytných nákladů organizace. Tyto náklady se nedají odstranit, ale snahou všech je tyto náklady různými opatřeními minimalizovat.

Je tedy jasné a město Plzeň je si toho vědomo, že jestli chce zajišťovat tuto veřejně prospěšnou službu musí na ní poskytovat dotace.

Ve smlouvě s magistrátem města Plzně a provozovatel je zahrnuta také odměna klubu za provozování plaveckého bazénu Slovany a Lochotín. Tato odměna může dosáhnout maximálně 5 % z celkových výnosů.

V tabulce č. 16 jsou příjmy a náklady, které plavecký areál vykázal za posledních 5 let. Je zde vypočítán i výsledek hospodaření před zdaněním a následně i po započtení daně.

V roce 2012 se do výsledku hospodaření promítly náklady na opravu a obnovu bazénu Lochotín, který od roku 2013 spadá pod správu plaveckého klubu. V roce 2013 se poprvé začaly provozovat kurzy pro malé děti, školky a školy, které měli kladný dopad na výsledek hospodaření. Rok 2014 pro plavecký klub znamenal opět ztrátu z důvodu rekonstrukce a následné otevření restaurace, kterou klub provozoval. Jelikož restaurace byla každý měsíc velmi ztrátová, v září 2016 nový provozovatel odkoupil vybavení restaurace a klub tyto prostory pouze tomuto provozovateli pronajímá.

Z celé této kapitoly je patrné, že plavecký bazén je omezen svými příjmy, kapacitou a energetickou náročností, proto se na tento druh organizace musí poskytovat dotace. Jestliže tedy chtějí dále provozovat tuto službu, musí se snažit o přidělení dotací od města, ale i jiných příspěvků, které se mohou použít pro zkvalitnění služeb nebo na provoz a údržbu plaveckých bazénů Slovany a Lochotín.

Tabulka č. 16 Hospodářský výsledek

(v tis. Kč)	2012		2013	2014	2015	2016
Náklady celkem	49 636		66 785	61 127	67 257	65 388
Výnosy celkem	47 966		67 499	60 704	67 553	65 500
Výsl. hosp. před zdaněním	-1 670		714	-423	296	112
Daň z příjmů	0		79	0	36	8
Výsl. hosp. po zdanění	-1 670		635	-423	260	104

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

9 Návrhy a opatření

Z analýzy vyplývá, že klub po ukončení provozování restauračního zařízení, následného prodání vybavení a pronajmutí prostor novému nájemci došlo k doplacení dluhu způsobený provozováním restaurace a díky rozšíření plavecké školy z bazénu Lochotín i na bazén Slovany se plavecký klub dostal z počínající fáze krize do fáze růstu. Za stejného vedení jen s rozšířenou působností může organizace předpokládat, že obě plavecké školy budou tvořit v následujících letech podstatnou část příjmů plaveckého klubu. Vyplývá to z fakta, že plavecká škola se od svého působení pohybuje ve výnosech okolo 5,5 mil. Kč za rok. Toto číslo bude ještě růst, jelikož je zde promítnuto jen půl roční výnosy plavecké školy na Slovanech, která je v provozu od září 2016

Služby, které bazén poskytuje, už nelze bez zásadních úprav rozšiřovat, ale jen zkvalitňovat nebo zlepšovat. Tyto služby poskytnou větší komfort zákazníkům.

Plavecký klub dílčími inovacemi získává nejen větší návštěvnost, která jde ruku v ruce s většími příjmy ale i dobrý dojem, kvůli kterému se na bazén návštěvníci rádi vrací. Aby bazén mohl poskytnout nejnovější a atraktivnější formu služeb navrhuje automatický odbavovací systém pro plavecký areál města Plzně – bazénu Slovany.

9.1 Odhad nákladů

Zaměření požadovaného systému:

- poskytování služeb návštěvníků novější a atraktivnější formu,
- bezhotovostní čerpání služeb v celém areálu,
- aplikace abonentních karet, karet VIP, permanentek a jednorázových vstupenek,
- zkvalitnění ochrany majetku návštěvníků,
- řešení kontroly vstupů pravidelným uživatelům (základní školy, plavecký klub),
- zajištění kontroly prodeje a čerpání jednotlivých služeb zákazníky provozovatelem,
- průběžný monitoring návštěvnosti jako vstupní podklady pro optimalizaci bazénu.

Popis způsobu odbavení návštěvníka krytého bazénu.

Odbavení návštěvníků jak v dámské, tak v pánské šatně bude tvořeno turniketovým systémem vstupu i výstupu a uprostřed obousměrnou brankou. Skupiny, členové klubu a zaměstnanci budou procházet brankou, aby nezdržovali veřejnost.

- a) jednorázový návštěvník
- b) skupina
- c) členové klubu

ad a) jednorázový návštěvník

Jednorázový návštěvník přichází k pokladně – k turniketů. Po zaplacení či předložení již zakoupené vstupenky na určité časové období (permanentka, VIP karta atd.) mu obsluha turniketu vydá bezkontaktní čip s předem naprogramovanou a zaplacenou dobou.

Čipem si odemkne vstup do placené části areálu a zároveň začne odpočet zakoupeného času pobytu.

Časový interval základního vstupného bude doplněn o nastavitelnou časovou toleranci pro omezení problémů s odchodem z areálu. Při odchodu z bazénu předloží návštěvník bezkontaktní čip obsluze a ta mu vydá účtenku s čárovým kódem, který mu umožní výstup brankou z placené zóny.

ad b) skupiny

Skupiny budou procházet obousměrnou brankou vstupu – po načtení trvalé předdefinované karty (typ skipas) s čárovým kódem se otevře branka a za brankou vypadne automaticky bezkontaktní čip. Při odchodu odhodí čip do schránky a kartou s čárovým kódem si otevře branku k odchodu.

ad c) členové klubu

Členové klubu budou mít trvalou průkazku s čárovým kódem, který bude sloužit ke vstupu do placené zóny a výstupu. Majitelé osobních skříňek budou mít čip u sebe pořád.

Popis odbavení venkovního bazénu

Odbavení návštěvníků bude tvořeno turniketovým systémem vstupu, výstupu a uprostřed obousměrnou širokou brankou (např. pro vjezd kočárků).

Systém ve vnitřním bazénu bude vydávat čipy jen ke skříňkám ve vnitřním bazénu a systém ve venkovním bazénu bude vydávat čipy jen ke skříňkám ve venkovním bazénu.

Způsob plateb

System bude umožňovat realizovat všechny běžné způsoby plateb – hotovostní platby v CZK nebo platby platební kartou. Požadavek na platbu plzeňskou kartou představuje integraci tohoto platebního nástroje dle specifikace dodané provozovatelem systému Plzeňská karta.

Popis technického řešení plaveckého areálu města Plzně – bazén Slovany

Elektronický systém šatních skříněk v online provozu.

Skříňka bude vybavena elektronickým zámkem s krytem z odolného plastu a vlastní mechanikou (západkou) a vnitřními pohyblivými komponenty z nerezového kovu. Vše bude napájeno standardní tužkovou baterií. Ovládání zámku skřínky volit v režimu „otevřít/zavřít pomocí bezkontaktního čipu“. Pro nouzové otevření použít univerzální „master kartu / čip“, který uvolní zámek v případě ztráty klientského čipu.

Pokladní pracoviště

Pracoviště bude vybaveno monitorem, který ukazuje obsazenost jednotlivých skříněk, PC s odpovídajícím operačním systémem, dotykovým monitorem k ovládání systému, tiskárnou dokladů, pokladní zásuvkou s odpovídajícím typem snímače pro bezkontaktní karty a plzeňskou kartu a snímačem čárového kódu a zároveň čtečkou bezkontaktních čipů, velkokapacitní tiskárnou vstupenek.

Snímače vstupenek

Snímače budou kombinovaného typu umožňující čtení jak čárových kódů, tak bezkontaktních čipů.

Šatní ID terminál

Na tomto ID terminálu po přiložení bezkontaktního čipu si bude moci návštěvník kdykoliv dozvědět přidělené číslo skřínky, výši zbytkového kreditu, která je čipu přidělena, zbývající čas zaplaceného pobytu.

Vstup pro invalidy bude realizován mimo hlavní průchod turnikety. Vstup bude ošetřen čtečkou ovládající elektrický zámek. Pravidla pro odbavení budou stejná, pouze vstupenka bude konfigurována pro průchod dveřmi a nikoliv turniketem.

Vstup do výukového bazénu

Vstup do výukového (dětského) bazénu bude zachován v současném režimu.

Vstup do sauny

Vstup do sauny bude ve stejném režimu jako vstup do pánské šatny s tím, že již zakoupený čip bude umožňovat otevření dveří do sauny a skříňky v sauně.

V tabulce č. 17 je uvedena předběžná kalkulace nákladů na automatický odbavovací systém pro Plavecký areál Plzeň – bazén Slovany. Tento systém by zrychlil odbavení jednotlivých návštěvníků, zmenšil na polovinu počet pracovníků obsluhující šatny a přílehlé prostory a také by měl zabránit vstupu „černých“ (neplaticích) návštěvníků do areálu. Odbavovací systém je nákladná záležitost a značně by pozměnila dosavadní chod odbavení návštěvníků. Instalace odbavovacího systému krytého bazénu by musela proběhnout v létě spolu při každoroční odstávce bazénu. Instalace systému u venkovního bazénu by musela být sjednána na jaro či podzim, aby co nejméně narušila chod bazénu. V kalkulacích je započítán i rezervační systém pro ubytovací zařízení. Podrobný rozpis všech položek pro tento systém je uveden v příloze B.

Tabulka č. 17 Kalkulace nákladů na odbavovací systém

Odbavovací systém krytého bazénu	1 416 661 Kč
Vstup letní areál	500 661 Kč
Rezervace pro ubytovnu	100 400 Kč
Dodávka technologie	2 017 722 Kč
Dodávka celkem bez DPH	2 017 722 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

9.2 Přínosy

Automatický odbavovací systém přinese:

1. rychlejší odbavování návštěvníků

Jednorázový návštěvník přijde k pokladně, zaplatí si požadovanou délku pobytu v plaveckém areálu, kterou předloží obsluze, obsluha mu vydá čip s naprogramovanou a zaplacenou dobou pobytu a návštěvník projde turniketem. Od stávajícího odbavování se liší časem stráveným ve frontě u pokladny a šatn. Čas se zkrátí o přechod mezi pokladnou a šatnou. U východu z areálu se také ušetří čas, když návštěvník nebude muset čekat na vrácení klíčku a zálohy.

Z vlastní zkušenosti autorka ví že nynější způsob odbavování zabere 5–10 minut času přes týden a o víkendu nebo o prázdninách je to dokonce 15–20 minut. Odhadem by se tato doba mohla zkrátit na 3–5 minut přes týden a o víkendu a prázdninách maximálně do 10 minut. Při výstupu z placené zóny se čas zkrátí na maximálně 2 minuty na místo nynějších 5minut. Autorka vychází ze zkušeností z jiných bazénů, kde mají tento systém (nejnovější a nejrychlejší systém na odbavení mají na novém bazénu v Pardubicích, kde je odbavovací doba maximálně do 5 minut při vstupu a 2 minuty při výstupu)

Další výhodou odbavovacího systému bude, že do placené zóny ani do celého areálu nevstoupí návštěvník bez zaplacení platné vstupenky.

Bohužel systém odbavování, který dnes provozuje bazén na Slovanech má velkou nevýhodu v tom, že může kdokoliv projít bez placení ať už z důvodu zaměstnanosti či nepozornosti lázeňské anebo z kamarádství návštěvníka a lázeňské. Bazén o tom ví, ale bohužel se tomu nedá s tímto systémem nic dělat.

Když se bude počítat, že projde denně 10 „černých návštěvníků“, při plné ceně vstupenky na 1,5 hodiny pobytu v areálu, což dělá 65 Kč. Otevřeno je denně a bude se počítat průměrně 30 dní v měsíci tak za měsíc projde 300 lidí bez placení. A to dělá **19 500,- Kč měsíčně** ztrátu na vstupném, za rok bazén přijde přibližně o **234 000,- Kč**. Při turniketovém systému se tito „černí návštěvníci“ bez placení do plaveckého areálu nedostanou.

Výpočet

nezaplacené vstupné v měsíci = dny * „černí návštěvníci“ = 10 * 300 = 300 lidí za měsíc

měsíční ztráta = nezaplacené vstupné * cena vstupného na 1,5 hod pobytu = 300 * 65 = 19 500 Kč

roční ztráta = měsíční ztráta * počet měsíců v roce = 19 500 * 12 = 234 000,- Kč

2. úspora lidských zdrojů

Každý den na provoz a údržbu čistoty v obou šatnách je potřeba 11 lidí. Na dopolední směnu je potřeba v dámské i pánské šatně minimálně 1 lázeňská a 1 jedna uklízečka, do samé platí i na odpolední směnu, dále na každou šatnu jedna lázeňská na překlenovací směnu. Překlenovací směna je přizpůsobena na dobu, kdy je v plaveckém bazénu největší konstelace

návštěvníků (např. je to doba, kdy je plavání pro lidi v důchodovém věku zdarma). Tato směna je od 9–12 a 14–17 hod každý den. Nakonec je potřeba o jednu uklízečku na pánské šatně na odpolední směnu, z důvodu úklidu prostor sauny.

Při zavedení turniketového systému bude zapotřebí o polovinu lidí méně. To znamená, že bude za potřebí 6 lidí (lázeňská a uklízečka) na denní provoz a údržbu šaten a jejich okolí.

Směna lázeňských a uklízeček je 7,75 hod denně v pracovní dny a o víkendech lázeňské a uklízečky mohou dělat i 11 hod. Průměrná mzda obsluhy šaten je 93,- Kč na hodinu. Lázeňská nebo uklízečka v průměru za měsíc odpracuje 20 pracovních dní. Při **155 odpracovaných hodin** za měsíc, dostane lázeňská (uklízečka) **14 415,- Kč**. **Měsíční úspora** při turniketovém systému bude **72 075,- Kč, a roční 864 900,- Kč**.

Výpočet

měsíční pracovní fond = denní pracovní fond * průměrný počet pracovních dní v měsíci
= 7,75 * 20 = 155 hodin za měsíc

hrubá měsíční mzda = měsíční pracovní fond * mzda za hodinu = 155 * 93 = 14 415,- Kč
měsíčně na 1 osobu

měsíční hrubá mzda na stávající provoz = hrubá měsíční mzda * počet osob na provoz
= 14 415 * 11 = 158 565,- Kč na stávající provoz

měsíční hrubá mzda při turniketovém systému = hrubá měsíční mzda * počet osob na provoz = 14 415 * 6 = 86 490,- Kč při turniketovém systému

měsíční úspora = hrubá mzda na stávající provoz – hrubá mzda při turniketovém systému
= 158 565 – 86 490 = 72 075,- měsíční úspora

roční úspora = měsíční úspora * počet měsíců v roce = 72 075 * 12 = 864 900,- Kč ročně

3. vyšší návštěvnosti

Plavecký areál si od zavedení automatického odbavovacího systému slibuje samozřejmě i vyšší návštěvnost. Bohužel není tak jednoduché udělat jakoukoliv prognózu do budoucna, jelikož počet návštěvníků je závislý na letním počasí. Když bude v letních měsících nepříznivé počasí, tak celková návštěvnost může i po zavedení turniketového systému a všelijakých oprav

a inovací nižší než v předcházejících letech. Naopak když budou od května do září tropy celková návštěvnost může být větší, než si autorka dovolí prognózovat.

V tabulce č. 18 je uvedena skutečná návštěvnost od roku 2013 do roku 2016 a odhad celkové návštěvnosti v roce 2017. Bazén Slovany po zavedení turniketového systému a po inovaci divoké řeky nyní nazývané „Orinoko“ odhaduje vyšší návštěvnost o 5 % oproti roku 2016. Autorka vychází jednak z minulosti, kdy po rekonstrukci brouzdaliště na „Karibik“ koutek se zvýšila návštěvnost o 2 % („Karibik“ koutek se otevřel došlo v květnu, kdy zároveň začal i provoz venkovního bazénu, takže údaj může být zkreslený), ale také ze zkušenosti zrychlení odbavení návštěvníků na bazénech s tímto systémem. Prognóza návštěvnosti na bazénech Lochotín vychází z minulého roku, kdy počet návštěvníků v roce 2016 vzrostl o 2 % v porovnání s rokem 2015. Bohužel není možné porovnávat všechny roky, jelikož v roce 2015 byl vybudován nový venkovní lochotínský bazén a porovnání by bylo velmi zkreslené.

Autorce ani vedení bazénu se bohužel nepodařilo najít údaje o celkové návštěvnosti z roku 2012, proto jsou uvedeny roky 2013, 2014, 2015, 2016 a prognóza na rok 2017.

Tabulka č. 18 Přehled počtu návštěvníků v letech 2013–2016

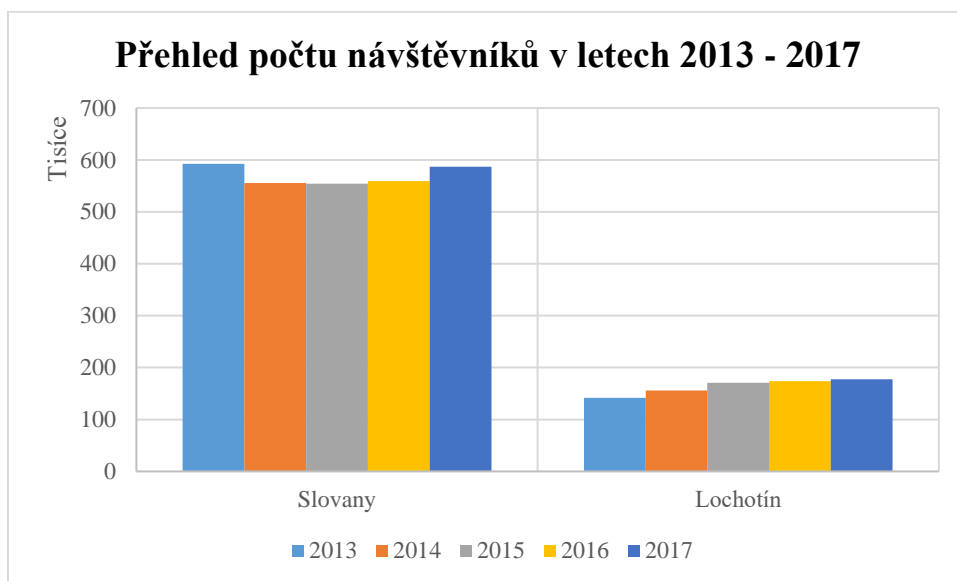
	2013	2014	2015	2016	2017	prognóza
Slovany	592 493	555 446	554 150	559 112	587 068	o 5 %
Lochotín	141 584	155 773	170 582	173 679	177 153	o 2 %
Celkem	734 077	711 219	724 732	732 791	764 220	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V grafu č. 8 je vidět, že největší počet návštěvníků na bazénu Slovany byl v roce 2012 a byl ve výši skoro 600 tis. návštěvníků za rok. V letech 2014-2016 se celkový počet návštěvníků pohyboval přes 550 tis, ale postupně se tyto čísla zvyšují. Prognóza na rok 2017 se pohybuje okolo 590 tisíc návštěvníků za rok. Tyto číslo nezahrnují plavce, které jsou členy klubu, závodníky, kteří se účastní závodů pořádaných klubem Slávia VŠ Plzeň, plavce, kteří se účastní soustředění v Plzni, ani členy nebo turnaje vodního póla či akvabely.

Graf zobrazující Lochotín má příznivější vývoj. Každý rok se návštěvnost na lochotínském bazénu zvyšuje. Je to i z důvodu postupné rekonstrukce bazénu a také dobré polohy bazénu na Lochotíně. Při letním počasí láká lidi z blízkého okolí jít se po práci osvěžit a zrelaxovat.

Graf č. 8 Počet návštěvníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

9.3 Návratnost investice

Celkové vynaložené náklady jsou ve výši **2 017 722 Kč**, očekávaná úspora po sečtení ztráty za neplacený vstup do areálu a roční úspory mzdových nákladů činí 1 098 900 Kč za rok (tabulka č. 19). Úspora po 2. roce zavedení automatického odbavovacího systému se očekává ve výši cca 2 200 tis. Kč. Z toho vyplývá, že návratnost této investice bude za necelé **dva roky**.

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční peněžní tok (úspora)}} = \frac{2\,017\,722}{1\,098\,900} = \mathbf{1,84 \text{ roku}}$$

Tabulka č. 19 Očekávaná úspora

Dodávka celkem bez DPH	2 017 722 Kč
Náklady celkem	2 017 722 Kč
Roční ztráta (nezaplacené vstupné)	234 000 Kč
Roční úspora (mzdy)	864 900 Kč
Očekávaná úspora za 1. rok	1 098 900 Kč
Očekávaná úspora za 2. rok	2 197 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr

Hlavním cílem této práce byl návrh na zefektivnění analyzované organizace. Dílčími cíli byla analýza hospodaření a návrhy na zlepšení služeb v plaveckém areálu a posílení příjmové stránky jeho rozpočtu.

Od počátku práce se autorka setkala s několika problémy, které jí provázeli po celou dobu a týkaly se nevelkým množstvím literatury. Zdroje v praktické části získala autorka přímo z kanceláře plaveckého klubu. V jejich případě se setkávala s velice vstřícným přístupem a ochotou poskytnout požadované informace.

V teoretické části této bakalářské práce byli detailně popsány fáze jednotlivého cyklu a je vliv, který mají na podnik. Ve výsledku není důležité, jaké množství výrobků nebo služeb daný podnik nabízí, ale v jaké jsou kvalitě a jakou mají základnu zákazníků.

Praktická část nejprve charakterizuje organizaci PK Slávia VŠ, její historii a organizační strukturu a také s jakými problémy se setkávají neziskové organizace. Hlavní cílem práce bylo zmapovat finanční situaci konkrétní organizace, hospodaření plaveckého klubu a poskytnout některé návrhy pro zkvalitnění služeb a zvýšení návštěvnosti bazénu. Specifika financování plaveckého klubu a hospodářské jevy, které jsou nezbytné pro provoz a údržbu bazénu jsou součástí praktické části. Autorka podrobně popsala současného provozovatele, jeho hlavní a vedlejší činnosti. Složitá struktura tohoto klubu a jaká specifika to s sebou přináší byla velkým překvapením. Důležitým zjištěním bylo, jak složité je zajištění provozu a údržby bazénu.

Autorka ve své práci rozebrala veškeré příjmy, které plavecký bazén vykazuje a popsala jednotlivé položky. Totéž udělala i u nákladů, které jsou důležitým elementem při hodnocení tohoto druhu neziskové organizace. Předposlední kapitola obsahuje analýzu hospodaření klubu. Poslední dvě kapitoly (analýza hospodaření a návrhy a opatření) jsou nejdůležitější kapitoly této práce. Nachází se zde popis a srovnání příjmů bez dotace a náklady spojené s provozem a údržbou plaveckých bazénů na Slovanech a na Lochotíně. Je zde uvedena i odměna jakou plavecký klub získá za provozování bazénů.

Během shromažďování informací se autorka snažila také najít způsob, jak zlepšit finanční situaci plaveckého klubu. Došla k závěru, že jakékoliv úspory z pohledu snížení odběru energií, propouštění zaměstnanců atd. nejsou reálné. Plavecký klub a město Plzeň má za cíl tyto náklady v co největší míře minimalizovat pomocí moderních technologií a zařízení, které by měli vést

k úspoře. I kdyby tyto náklady byly sníženy na minimum, rozdíl mezi příjmy bez dotací a náklady na provoz a údržbu jsou značné.

Z toho vyplývá, že jestliže má plavecký klub zajistit tyto služby, musí jim tyto služby magistrát města Plzně dopláct. Plavecký bazén je totiž vysoce energeticky náročný, ať už na elektrickou energii, tak na spotřebu tepla a vody. Jestliže tyto náklady sníží, stejně bez dotací tento provoz nebude moci fungovat.

Jak již bylo řečeno, největší „žrout“ peněz bylo pro klub provozování restauračního zařízení, od kterého již v této době bylo upuštěno a v tuto chvíli klub tyto prostory pronajímá. Za rychlé splacení dluhů vzniklé provozováním restaurace vděčí klub rozšířením plavecké školy na bazén Slovany. Plavecká škola od začátku provozu vydělává podstatné částky. Je tudíž jasné, že plavecký klub se oklepal z fáze krize a nyní se nachází mezi fází růstu a fází stabilizace.

Návrh automatického odbavovacího systému se ve výsledné fázi ukázal jako pozitivní přínos pro plavecký areál. Náklady jsou sice vysoké, ale doba návratnosti je do dvou let. Po dvou letech by plavecký bazén Slovany uspořil okolo 1 mil. korun ročně, které může dále investovat do zkvalitnění služeb.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Možnosti řešení úpadku podniku	28
Tabulka č. 2 Seznam středisek	33
Tabulka č. 3 Provozní doba sauny (neplatí při letních prázdninách)	35
Tabulka č. 4 Spotřebované nákupy	42
Tabulka č. 5 Osobní náklady	44
Tabulka č. 6 Služby	44
Tabulka č. 7 Ostatní náklady	45
Tabulka č. 8 Celkové příjmy	46
Tabulka č. 9 Tržby	46
Tabulka č. 10 Vstupné sauna	47
Tabulka č. 11 Příspěvky a dotace	49
Tabulka č. 12 Vstupné – bazén Slovany	50
Tabulka č. 13 Vstupné – bazén Lochotín	51
Tabulka č. 14 Příjmy s dotacemi	52
Tabulka č. 15 Porovnání příjmů a výdajů	53
Tabulka č. 16 Hospodářský výsledek	54
Tabulka č. 17 Kalkulace nákladů na odbavovací systém	58
Tabulka č. 18 Přehled počtu návštěvníků v letech 2013–2016	61
Tabulka č. 19 Očekávaná úspora	62

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Životní cyklus podniku	10
Obrázek č. 2 Stadia zahájení podnikatelské činnosti, režimy finan. a finanční rozpočty ...	13
Obrázek č. 3 Zakladatelský rozpočet – rozpočet startovního kapitálu	14
Obrázek č. 4 Obvyklý průběh krize ve firmě spojena s interními procesy	20
Obrázek č. 5 Podstata reengineeringu	21
Obrázek č. 6 Zjednodušené schéma sanace	22
Obrázek č. 7 Podnik v hospodářském cyklu	23
Obrázek č. 8 Řízení změn v procesu restrukturalizace	24
Obrázek č. 9 Možnosti zrušení podniku	26
Obrázek č. 10 Základní kroky insolvenčního řízení	28

Obrázek č. 11 Logo PK Slávia VŠ Plzeň.....	31
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1 Struktura nákladů v roce 2012.....	39
Graf č. 2 Struktura nákladů v roce 2013.....	39
Graf č. 3 Struktura nákladů v roce 2014.....	40
Graf č. 4 Struktura nákladů v roce 2015.....	40
Graf č. 5 Struktura nákladů v roce 2016.....	40
Graf č. 6 Spotřeba energie v letech 2012–2016.....	43
Graf č. 7 Porovnání příjmů a výdajů	53
Graf č. 8 Počet návštěvníků.....	62

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
DHM	drobný hmotný majetek
ID	identifikační číslo
Kč	koruna česká
LARS	Lázeňské a rekreační služby města Plzně
mil Kč.	milión korun českých
např.	například
PC	počítač
PK	plavecký klub
PHM	pohonné hmoty (nafta, benzin)
Sb.	Sbírky
SLPL	Slávia VŠ Plzeň
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol. s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis. Kč	tisíc korun českých
tj.	to je
tzv.	takzvaně
z. s.	zapsaný spolek

Seznam použité literatury

Odborné publikace

Dědina J., & Odcházel J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 328 s.

Rektořík J. (2007). *Organizace neziskového sektoru*. 2. dopl. vyd. Praha: Ekopress, 188 s.

Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 528 s.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 471 s.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 332 s.

Internetové zdroje

Eurocompanies (2017). Akciová společnost. *Akciová společnost*. Cit. 22.1.2017, dostupné z: <http://www.akciovaspolecnost.com>

Murray J. (2016). The organization life cycle. Legacee. Cit. 4.1.2017, dostupné z: <https://www.legacee.com/potpourri/the-organizational-life-cycle/>

Havit (1998–2017). Businesscenter. *Slovník pojmů. Zlaté bilanční pravidlo*. Cit. 22.1. 2017, dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1963-zlate-bilancni-pravidlo.aspx>

Podnikátor (2012). *Provoz firmy. Strategie firmy během růstu a zralosti produktu*. Číslo 22. 1. 2017, dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17892/Strategie-firmy-behem-rustu-a-zralosti-produktu>

Nitana (2010-2011). Business Vize. *Finanční řízení. Čtyři pravidla, která ochrání Vaše finance*. Cit. 23.1.2017, dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/ctyri-pravidla-ktera-ochrani-vase-finance>

CzechInvest (1994-2017). Agentura pro podporu podnikání a investic. *Programy podpory. Fáze vývoje firmy*. Cit 4.1.2017, dostupné z: <http://www.czechinvest.org/faze-vyvoje-firmy>

Havit (1998–2017). Businesscenter. *Zákony. Obchodní korporace. Zákon o obchodních korporacích*. Cit. 22.1. 2017, dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx>

Havit (1998–2017). Businesscenter. *Zákony. Občanský zákoník. Občanský zákoník*. Cit. 22.1. 2017, dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d3.aspx#cast1h2d3o2>

Business Institut EDU (2009-2017). *Zákon o obchodních korporacích. Zrušení obchodní korporace dle ZOK*. Cit. 22. 1. 2017, dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/zruseni-obchodni-korporace-dle-zok>

Interní dokumenty PK Slávia VŠ Plzeň (2017). Výpis z živnostenského rejstříku.

Interní dokumenty PK Slávia VŠ Plzeň (2017). Vnitřní směrnice.

Interní dokumenty PK Slávia VŠ Plzeň (2017). Stanovy PK.

Bazén Slovany – Plavecký areál města Plzně (2017). *Úvod. Plavecký areál města Plzně*. Cit. 27.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz>

Bazén Slovany – Plavecký areál města Plzně (2017). *Bazén. Plavecký bazén*. Cit. 27.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz/plavecky-bazen/>

Bazén Slovany – Plavecký areál města Plzně (2017). *Bazén. Ceník služeb*. Cit. 27.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz/plavecky-bazen/cenik-sluzeb/>

Bazén Slovany – Plavecký areál města Plzně (2017). *Bazén. Provozní doba*. Cit. 27.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz/plavecky-bazen/cenik-sluzeb/>

Bazén Slovany – Plavecký areál města Plzně (2017). *Sauna. Sauna*. Cit. 27.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz/sauna/>

Bazén Slovany – Plavecký areál města Plzně (2017). *Ubytování. Ubytování*. Cit. 27.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz/ubytovani/>

Plavecká škola plaveckého klubu Slávia VŠ Plzeň (2017). *Úvod. Plavecká škola Plzeň*. Cit. 28. 1. 2017, dostupné z: <http://www.plaveckaskolaplzen.cz>

Plavecká škola plaveckého klubu Slávia VŠ Plzeň (2017). *Bazén Slovany. Plavecká škola Plzeň – Slovany*. Cit. 28.1.2017, dostupné z: <http://www.plaveckaskolaplzen.cz/plavecka-skola-plzen-slovany/>

Plavecká škola plaveckého klubu Slávia VŠ Plzeň (2017). *Bazén Lochotín. Plavecká škola Plzeň – Lochotín*. Cit. 28.1.2017, dostupné z: <http://www.plaveckaskolaplzen.cz/plavecka-skola-lochotin/>

Bazén Lochotín (2017). *Úvod. Bazén Lochotín*. Cit. 28.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenlochotin.cz>

Bazén Lochotín (2017). *Bazén. Plavecký bazén a venkovní areál*. Cit. 28.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenlochotin.cz/plavecky-bazen-a-venkovni-areal/>

Bazén Lochotín (2017). *Sauna. Sauna*. Cit. 28.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenlochotin.cz/sauna/>

Bazén Lochotín (2017). *Fyzioterapie. Fyzioterapie*. Cit. 28.1.2017, dostupné z: <http://www.bazenlochotin.cz/fyzioterapie/>

Kurzy (2000-2017). *Podnikání. Obchodní rejstřík. Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň*. Cit. 1.2.2017, dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49779133/plavecky-klub-slavia-vs-plzen-zs/>

Rzp (2017). Ministerstvo průmyslu a obchodu. Vyhledávání subjektu. Cit. 1.2.2017, dostupné z: https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND&Action=Search&PRESVYBER=0&PODLE=subjekt&ICO=&OBCHJM=PK+S1%E1via+V%A9+Plze%F2&ROLES=P&OKRES=&OBEC=&CASTOBCE=&ULICE=&COR=&COZ=&CDOM=&JMENO=&PRIJMENI=&NAZOZENI=&ROLE=&VYPIS=1

Economic Group (2017). *Účtujeme neziskovky*. Cit. 1.2.2017, dostupné z: www.uctujemeneziskovky.cz

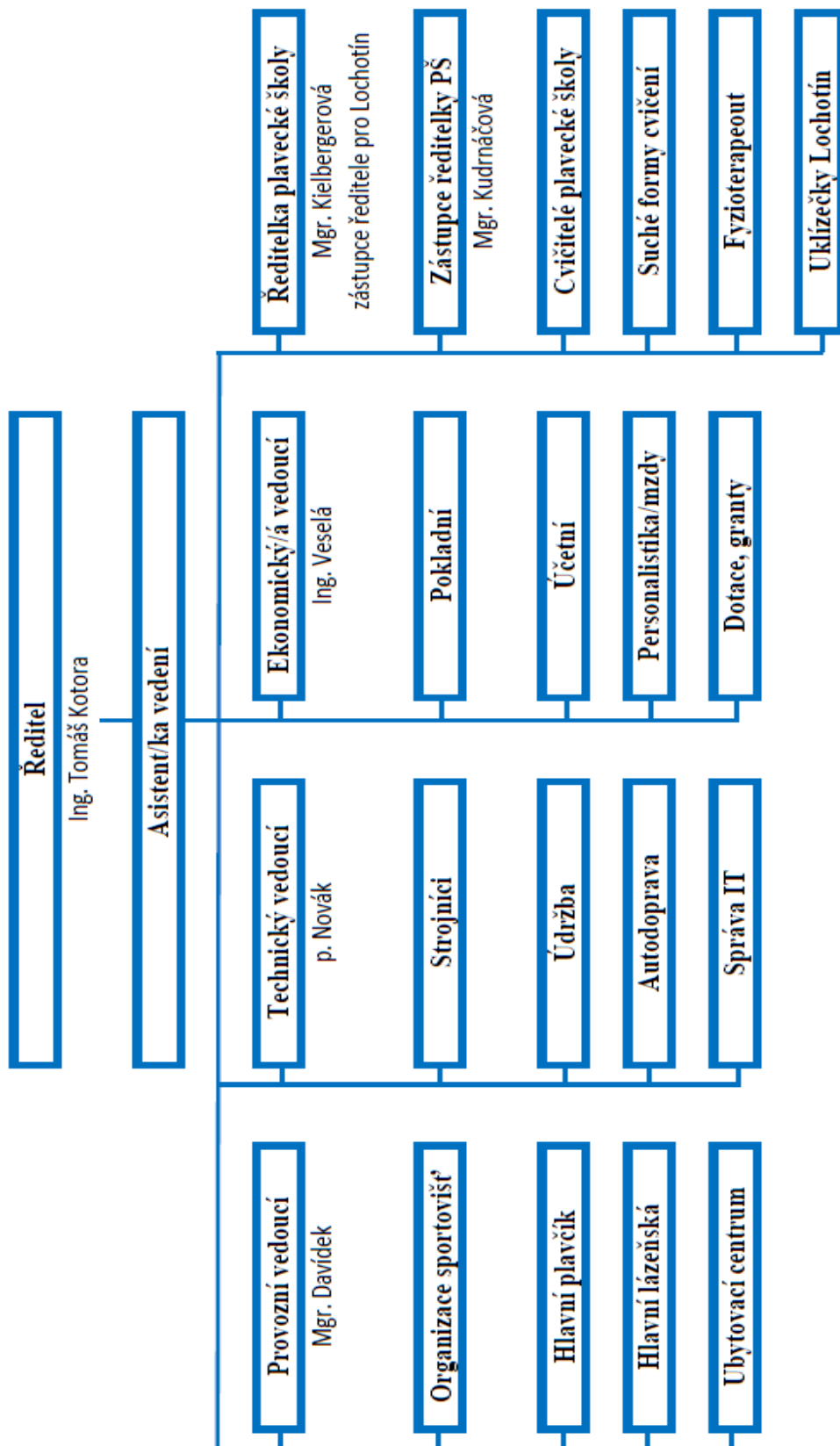
Seznam příloh

Příloha A	Organizační struktura
Příloha B	Náklady na automatický odbavovací systém

Přílohy

Organizační struktura Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň

platná od 1. 9. 2016



Příloha B

Odbavovací systém krytého bazénu

Položka	Jednot. cena	Kusů	Za položku
POKLADNÍ PRACOVIŠTĚ – krytý bazén			
Tiskárna barcode lístků se zásobníkem	21 300 Kč		
Cena pokladní pracoviště	56 120 Kč	2	77 420 Kč
HLAVNÍ VSTUP – TURNIKETY DO ŠATEN			
TT-124-105-DP Turniket dvojitý motorový, obousměrný, nerez	145 440 Kč	2	290 880 Kč
Panik sklopná ramena pro TT-122-105, celonerezová	12 980 Kč	2	25 960 Kč
Tlačítkový panel pro nouzové ovládání turniketu	850 Kč	2	1 700 Kč
Doplňkové zábradlí standardní, cena za bm	7 600 Kč	4	30 400 Kč
HLAVNÍ VSTUP – TURNIKETY			
Čtečka RI-MRD-226, terminál s duál. provoz. barcode a bezkont.	28 600 Kč	8	228 800 Kč
Čtečka RI-MRD-225, terminál s provozem bezkontakt	21 600 Kč	0	- Kč
SAUNY VSTUP			
Čtečka RI-MRD-226, terminál s duál. provoz. barcode a bezkont.	28 600 Kč	1	28 600 Kč
Čtečka RI-MRD-225, terminál s provozem bezkontakt	21 600 Kč	0	- Kč
Elektromagnetický zámek	1 690 Kč	1	1 690 Kč
Napájecí zdroj zálohovaný	2 300 Kč	1	2 300 Kč
SKUPINOVÉ ŠATNY			
Čtečka RI-MRD-221, provoz pouze na bezkontaktní média	12 890 Kč	4	51 560 Kč
Elektromagnetický zámek	1 690 Kč	4	6 760 Kč
Napájecí zdroj zálohovaný	2 300 Kč	4	9 200 Kč
ŘÍDÍCÍ SYSTÉM			
Textový informační panel nástěnný	26 000 Kč	0	- Kč
Informační systém LCD	28 900 Kč	0	- Kč
Řídicí systém a datový server	36 300 Kč	1	36 300 Kč
MS Windows server 2003	16 000 Kč	1	16 000 Kč
UPS systémová pro server, záloha 60 min	18 300 Kč	1	18 300 Kč
SOFTWARE			
EPOS SYS realtime řídicí SW	16 500 Kč	1	16 500 Kč
EPOS KREDIT správa časových a finančních kreditů	18 500 Kč	1	18 500 Kč
EPOS KASA	12 350 Kč	2	24 700 Kč
EPOS Šatny, SW modul pro správu šaten a el. Zámků	8 400 Kč	1	8 400 Kč
EPOS Admin - administrace systému	5 600 Kč	1	5 600 Kč
ELEKTRONICKÁ VSTUPENKA			
Karta – pro elektronickou peněženku bez potisku	31 Kč	0	- Kč
Prívěšek – vstupenka	112 Kč	0	- Kč
Náramek – vstupenka, elektronický klíč pro zámky	138 Kč	1000	138 000 Kč
Tiskárna pro potisk identifikačních karet	40 266 Kč	0	- Kč
Automat pro prodej vstupenek			
Platební automat s vyplácením, mince, bankovky, zásobník 4+1	176 600	0	- Kč
Plateb. automat s vyplácením, akceptace mince, bankovky,	241 800	1	241 800 Kč
Platební automat s vyplácením, mince, bankovky zásobníky 4+4	279 200	0	- Kč
Platební automat s vyplácením, credit card, maestro	432 600	0	- Kč

Příloha B

INTEGRACE PLZEŇSKÉ KARTY			
Odhad nákladů na integraci Plzeňské karty	40 000 Kč	1	40 000 Kč
Dodávka technologie			1 319 370 Kč
Montáž			42 000 Kč
Oživení a konfigurace, zaškolení obsluhy			22 000 Kč
Asistence při spuštění systému 1 den			5 400 Kč
Mimostaveništní doprava			19 791 Kč
Revize			1 500 Kč
Zkoušky			3 600 Kč
Projektová dokumentace			3 000 Kč
<u>Dodávka celkem bez DPH</u>			<u>1 416 661 Kč</u>

Vstup letní areál

Položka	Jednot. cena	Kusů	Za položku
Pokladní pracoviště			
Cena pokladní pracoviště	77 300 Kč	1	77 300 Kč
Hlavní vstup letní areál – turniket			
Čtečka RI-MRD-226, terminál s duálním provozem barcode a bezkontakt	28 600 Kč	3	85 800 Kč
TT-122-105-S Turniket motorový, obousměrný, nerez, venkovní provedení	76 440 Kč	2	152 880 Kč
Branka servomotorová obousměrná	72 360 Kč	1	72 360 Kč
Rošt montážní pro turniket a branku se zábradlím	9 800 Kč	1	9 800 Kč
Software			
EPOS KASA	12 350 Kč	1	12 350 Kč
Napájení a zálohování systému			
Rozvaděč napájecí – napájecí zdroje se zálohováním	12 800 Kč	1	12 800 Kč
UPS systémová 30 min	13 420 Kč	1	13 420 Kč
Spotřební materiál			
Vstupenka bez potisku thermo, kotouč 1200ks	750	0	0
Vstupenka s potiskem thermo, náklad, kotouč	1 500	0	0
Doplňkové vybavení			
Automat pro prodej vstup. – příjem i vracení mince a bankovky	275 000	0	0
Dodávka technologie			436 710 Kč
Montáž			32 000 Kč
Oživení a konfigurace, zaškolení obsluhy			14 500 Kč
Asistence při spuštění systému 1 den			5 400 Kč
Mimostaveništní doprava			6 551 Kč
Revize			1 500 Kč
Zkoušky			1 000 Kč
Projektová dokumentace			3 000 Kč
<u>Dodávka celkem bez DPH</u>			<u>500 661 Kč</u>

Příloha B

Rezervační systém

Položka	Jednot. cena	Kusů	Za položku
Software			
EPOS BOOKing – rezervační systém, modul pro více středisek	46 000 Kč	1	46 000 Kč
Možnost propojení do internetu – klientský přístup	35 000 Kč	1	35 000 Kč
Dodávka technologie			581 661 Kč
Oživení a konfigurace, zaškolení obsluhy			14 000 Kč
Asistence při spuštění systému 1 den			5 400 Kč
<u>Dodávka celkem bez DPH</u>			601 061 Kč

Abstrakt

NOVÁ, Nicole. *Analýza hospodaření organizace v závislosti na vývoji životního cyklu*. Plzeň, 2017. 77 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: životní cyklus, neziskový sektor, analýza hospodaření, financování podniku

Obsahem této bakalářské práce je analýza hospodaření podniku v závislosti na vývoji životního cyklu. Práce je zaměřena na analýzu hospodaření a financování plaveckého klubu PK Slávia VŠ Plzeň.

V teoretické části jsou uvedeny jednotlivé fáze životního cyklu, kterými podnik může procházet.

V praktické části je uvedena charakteristika plaveckého klubu a jeho provozovatele. Důležitá kapitola je analýza hospodaření, finanční zdroje, struktura nákladů a návrh zaměřený na automatický odbavovací systém.

Závěrečná část je věnována popisu hospodářských výsledků plaveckého klubu a následná aplikace na životní cyklus.

Součástí práce je příloha s organizační strukturou, tabulky, obrázky a grafy popisující stav či vývoj některých sledovaných veličin.

Abstract

NOVÁ, Nicole. *Analysis of management of the organization depending on the development of a lifecycle* Plzeň, 2017. 77 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: life cycle, nonprofit sector, analysis of company management, corporate financing

The content of this Bachelor thesis is to analyze the company's performance based on the development life cycle. The thesis is focused on the analysis of management and financing of the swimming club PK Slavia VŠ Plzeň.

In the theoretical part are described various phases of the life cycle, which the company can pass.

In the practical part is the description of the swimming club and management. An important chapter is the analysis of company management, financial resources, cost structure and focused on automatic check-in system.

The final part devoted to describing financial results of the swimming club and following application of results on the lifecycle.

This thesis includes an attachment with the organizational structure, tables, figures and graphs describing the status and development of some monitored values