



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO PODNIKU

STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JIŘÍ DUNDÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dundáček Jiří, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje malého podniku

v anglickém jazyce:

Strategic Development of Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle diplomové práce, použitá metodologie

Teoretický přístup

Analytická část

Návrh strategie rozvoje malého podniku

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALISKO, Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.11.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategií rozvoje malého podniku. Na základě strategické analýzy je určena pozice firmy na trhu. V souladu s výsledkem strategické analýzy, podnikovou vizí a strategickými cíli je navrhována strategie budoucího rozvoje včetně jednotlivých funkčních strategií, konkrétních návrhů řešení a harmonogramu implementace.

Abstract

The master's thesis is focused on development strategy of a small company. The strategic analysis included in this thesis shows the company's position on the market. The thesis provides a complex strategy of further development according to the analysis results, the corporate vision and the strategic objectives of the company. The strategy includes the aspects of functional strategies, concrete proposal of solutions and schedule of its implementation.

Klíčová slova

Strategie, strategická analýza, PEST, SWOT, Model 7S, Strategická obchodní jednotka, strategické cíle.

Key words

Strategy, strategic analysis, PEST, SWOT, Model 7S, strategic business unit, strategic objectives.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

DUNDÁČEK, J. Strategie rozvoje malého podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 79 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. 11. 2014

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto Pavlovi Horníkovi, zakladateli projektu Rychlebské stezky, za poskytnutí dokumentů a cenných informací, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji svému vedoucímu diplomové práce, prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, za odborné vedení, které mi poskytl při jejím zpracovávání.

Obsah

ÚVOD.....	11
1. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE, POUŽITÁ METODOLOGIE	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Podnikání.....	14
2.1.1 Spolek (občanské sdružení)	14
2.1.2 Společnost s ručením omezeným.....	15
2.2 Malé a střední podniky (MSP).....	15
2.2.1 Význam malých a středních firem	16
2.2.2 Podnikatelské riziko.....	16
2.3 Strategická analýza.....	17
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí	17
2.3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	18
2.3.3 SWOT analýza	19
2.4 Vybrané marketingové nástroje	20
2.4.1 Segmentace trhu.....	20
2.4.2 Hodnota pro zákazníka	20
2.4.3 Propagace.....	21
2.5 Finanční analýza	22
2.5.1 Poměrové ukazatele	22
2.5.2 Zdroje financování	24
2.6 Strategické řízení	25
2.6.1 Strategie	25
2.6.2 Strategické cíle.....	25
2.6.3 Strategické obchodní jednotky (SBU)	26
2.6.4 Hierarchie strategií.....	26
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
3.1 Charakteristika podniku.....	28
3.1.1 Historie.....	28
3.1.2 Právní forma podnikání	29
3.1.3 Činnosti a služby.....	29
3.2 Tržní segment.....	30
3.2.1 Velikost trhu	30
3.2.2 Marketingový průzkum.....	31
3.3 Analýza vnějšího prostředí	33

3.3.1	PEST analýza	33
3.3.2	Analýza oborového okolí - Porterův model konkurenčních sil	37
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	42
3.4.1	Model 7S.....	42
3.5	Finanční analýza	46
3.5.1	Příjmy z podnikatelské činnosti	46
3.5.2	Ostatní příjmy	47
3.5.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	47
3.6	SWOT analýza	50
3.6.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	51
3.6.2	Strategie plynoucí z SWOT analýzy.....	54
4.	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	55
4.1	Vymezení corporate strategie	55
4.1.1	Vize, mise, strategické a taktické cíle	55
4.2	Strategické obchodní jednotky (SBU).....	57
4.3	Business strategie	57
4.3.1	SBU1.....	57
4.3.2	SBU2.....	58
4.4	Vymezení jednotlivých funkčních strategií	58
4.4.1	Marketingová strategie	58
4.4.2	Strategie lidských zdrojů	61
4.4.3	Finanční strategie	62
4.5	Návrh zlepšení, rozšíření a zkvalitnění služeb	63
4.5.1	Rozšíření Základny rychlebských stezek.....	64
4.5.2	Ubytování.....	65
4.5.3	Skill centrum.....	66
4.5.4	Zpřehlednění značení	66
4.5.1	Dětské hřiště	67
4.5.2	Pravidelné výukové kempy, systematická výuka	67
4.5.3	Systém podpory RS	68
4.5.4	Lipovské stezky	69
4.5.5	Práce s daty	70
4.5.6	Mapa doporučených tras v okolí.....	70
4.6	Harmonogram implementace	71
ZÁVĚR		74
Seznam použité literatury:		76

Seznam obrázků	79
Seznam tabulek	79
Seznam grafů.....	79
Seznam příloh.....	79

ÚVOD

Tvorba firemní strategie a její implementace v podobě strategického řízení u malých podniků v České republice není běžná. Drobní podnikatelé často řídí své podniky na základě podnikatelských vizí. Tento způsob řízení je nazýván vizionářstvím. Zkušenosti větších podniků však napovídají, že strategie má z hlediska řízení firmy klíčový význam. Každý podnikatel by měl být přesvědčen o tom, že je nutné mít strategii. (6)

Strategické řízení malých podniků se však od řízení velkých firem liší. Malé podniky většinou operují v jedné oblasti trhu, případně v omezeném počtu oblastí. Je nepravděpodobné, že by měly oddělení, které by provádělo analýzu a výzkum trhu. Osobami, které jsou v přímém kontaktu s trhem, bývají manažeři nebo samotní vlastníci. V malých podnicích také často přetrvávají hodnoty a očekávání zakladatelů, kteří jsou často na pozici manažera podniku. Řada rozhodnutí je tak ovlivněna právě díky osobnímu vztahu takového manažera k podniku. Malé firmy bývají soukromými osobními společnostmi, což značně ovlivňuje schopnost shromáždit kapitál. To může znamenat omezení strategických možností, které musí manažer brát v úvahu. Tento fakt má za následek, že se malé firmy více a déle soustředí na upevnění pozice uvnitř trhu, než se pokusí o expanzi. (7)

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Obsahem teoretické části práce je vymezení základních pojmů a metod, které jsou podkladem pro navazující analytickou a návrhovou část.

V rámci analytické části je popsána stručná historie a charakteristika podniku. Na základě analýzy tržního segmentu je popsán trh, na kterém podnik působí. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí tvoří podklad pro sestavení SWOT analýzy, jejímž výstupem je strategie z ní plynoucí.

Návrhová část zahrnuje vymezení corporate strategie včetně formulace vize, mise, strategických a taktických cílů. Dále stanovuje rozdělení podniku na strategické obchodní jednotky a stanovuje business strategie. Ty jsou dále rozpracovány vymezením jednotlivých

funkčních strategií. Nedílnou součástí jsou konkrétní návrhy zlepšení a harmonogram implementace návrhů.

Zkoumaným podnikem diplomové práce je subjekt provozující stezky pro horskou cyklistiku. Tento obor podnikání je velice netradiční, protože hlavní produkt firmy je poskytován svým zákazníkům bezplatně. Na první pohled se tento model může zdát jako nesmyslný. Diplomová práce popisuje, jakým způsobem toto podnikání funguje a definuje strategii budoucího rozvoje, která povede k dlouhodobé prosperitě podniku.

1. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE, POUŽITÁ METODOLOGIE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout strategii rozvoje podnikatelského subjektu Rychlebské stezky. Tato strategie musí vycházet ze základního poslání firmy, na jejímž základě práce stanoví strategické a taktické cíle. Práce definuje podnikovou strategii, která povede k naplnění cílů. Podnikovou strategii doplňují business strategie a dílčí funkční strategie.

Dílčím cílem diplomové práce je vypracování kritické analýzy podniku jako podklad pro návrhovou část práce. Součástí této strategické analýzy jsou analýzy obecného a oborového okolí podniku, analýza vnitřního prostředí podniku a jejich syntéza ve SWOT analýzu jako shrnutí stěžejních příležitostí a hrozeb podniku spolu se silnými a slabými stránkami podniku.

Dalším důležitým dílčím cílem je zpracování konkrétních návrhů zlepšení, které povedou k dosažení strategických cílů. Tyto návrhy budou doplněny o harmonogram implementace.

Základní metodou, použitou ke zpracování teoretické části diplomové práce, je rešerše odborné literatury. Na jejím základě jsou shrnuty nejdůležitější poznatky, potřebné ke zpracování analytické a návrhové části práce.

Analytická část práce využívá jako vědeckou metodu především analýzu. Pomocí sběru dat a jejich analyzováním dochází k hodnocení zkoumaných faktorů. V rámci analýzy je zpracován průzkum trhu formou dotazníku. K vypracování analytické části je nezbytné provést řadu rozhovorů s hlavním představitelem zkoumaného podniku. Výstupem analytické části je syntéza dat do tzv. SWOT matice.

V teoretické části je použita formulace strategických cílů metodou SMART. Na základě cílů je formulována strategie dle metodiky hierarchie strategií.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Podnikání

Pojem podnikání je často používané a zdomácnělé slovo. Jeho interpretace se však liší dle různých pojetí:

- ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů za pomoci vlastních aktivit tak, aby se hodnota zdrojů zvýšila. Jde o dynamický proces vytváření přidané hodnoty,
- psychologické pojetí – podnikání je činnost, která je motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout. V tomto pojetí je podnikání prostředek seberealizace a zbavení se závislosti,
- sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, vytváření pracovních míst a příležitostí ku prospěchu celé společnosti,(15)
- právnícké pojetí – podnikání je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.(17)

2.1.1 Spolek (občanské sdružení)

K 1. 1. 2014 vyšel v platnost nový Občanský zákoník 89/2012 Sb., který výrazně rozšířil a změnil právní úpravu občanských sdružení, nyní spolků. Původních 22 paragrafů bylo rozšířeno a v současné době můžeme hledat právní úpravu spolků mezi paragrafy 214 až 302. V tomto novém zákonu jsou mimo změnu názvu na *spolek* či *zapsaný spolek* podrobněji popsány zásady fungování spolků, jejich účelové vymezení či vnitřní organizace. Organizační jednotky s odvozenou právní subjektivitou jsou nově označovány jako *pobočné spolky* a zákon stanovuje základní náležitosti jejich vzniku a fungování. Nově vznikl také veřejný rejstřík spolků.(27)

Spolek může provozovat hlavní a vedlejší hospodářskou činnost s tím, že její výtěžek musí posloužit jen zájmům sdružení.(24)

2.1.2 Společnost s ručením omezeným

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob, která má řadu výhod. Jednou z největších je minimální základní kapitál 1 Kč a omezené ručení společníků do výše nesplaceného vkladu. V podstatě společníci neručí vůbec.

Nevýhodou je náročnější administrativa, která plyne ze zákona. Díky nízkému ručení může být méně důvěryhodné než osobní či akciová společnost. V neposlední řadě je zisk společnosti zdaněn daní z příjmů a vyplacené podíly dále zdaněny srážkovou daní.

2.2 Malé a střední podniky (MSP)

Vymezení pojmu malých a středních podniků není jednoznačné a liší se dle různých pojetí:

- Statistické pojetí – od roku 1997 Česká statistika harmonizovala své pojetí s kvantitativním pojetím podnikání Eurostatu a dělí firmy do tří skupin dle počtu zaměstnanců.
- Doporučení komise EU – metodika kvalifikace podniků dle komise EU používá čtyři kritéria: počet zaměstnanců, roční tržby (resp. příjmy), hodnota aktiv (resp. majetku) a nezávislost.
- Pojetí zákona na podporu podnikání – vycházejí s doporučení Evropské komise
- Kvalifikace ČSSZ – tato metodika člení podniky dle počtu zaměstnanců jednoduše do dvou skupin, kde hranicí je 25 zaměstnanců.(15)

Shrneme-li všechny pojetí, rozhodujícím kritériem pro členění firem je počet zaměstnanců:

- Mikrofirma – 1 až 9 zaměstnanců
- Malá firma – 10 až 49 zaměstnanců
- Střední firma – 50 až 249 zaměstnanců.(15)

2.2.1 Význam malých a středních firem

Malé a střední podniky v jsou České republice významným zaměstnavatelem. Poskytují práci více než 70 % osob, jež jsou zaměstnány ve firemním sektoru. Na zaměstnanosti v ekonomice ČR se podílejí více než polovinou. Rovněž se více než polovinou podílí na výkonech, výkonové spotřebě a účetní přidané hodnotě ve firemním sektoru a ze tří pětin i na jeho tržbách. Vyplývá tak z průměrných dat za období 2003-2010. Průměrná nominální mzda v segmentu malých a středních firem byla v průměru za toto období pouze o desetinu nižší než ve firemním sektoru celkem. Naopak účetní přidaná hodnota na jednotku výkonů překonala tento poměr za celý firemní sektor. Tento fakt svědčí o pozitivním a žádoucím trendu směrem k aktivitám s vyšší přidanou hodnotou jako indikátoru ekonomické vyspělosti. V segmentu malých a středních firem má dominantní postavení firmy zaměstnávající 1 až 9 osob. Ty se na počtu firem dlouhodobě podílejí z 96 procent.(10)

2.2.2 Podnikatelské riziko

Většina rozhodování podnikatele zaměřená na budoucnost vychází z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Pokud podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodnutí, můžeme hovořit o rozhodování za jistoty. V opačném případě se jedná o rozhodování za nejistoty – podnikatelské riziko. Tento případ nastává bohužel mnohem častěji. Je naprosto nezbytné, aby podnikatel ve svých rozhodnutích rizika zohlednil. Podnikatelské riziko jednoznačně souvisí se změnami, které probíhají jak uvnitř firmy (interní rizika), tak zejména vně (externí rizika).(15)

Pro pravděpodobnostní ohodnocení rizikových situací se používá tzv. subjektivní pravděpodobnost. Ta vyjadřuje míru osobního přesvědčení subjektu ve výskyt určitého jevu či události. Při stanovení této pravděpodobnosti se pak uplatňují znalosti a zkušenosti subjektu, intuice a různé druhy informací, které mohou jev podpořit či naopak působit v jeho neprospěch. Subjektivní pravděpodobnost můžeme vyjádřit buď číselně, nebo slovně.(2)

2.3 Strategická analýza

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

PEST analýza

Tato analýza slouží k identifikaci a zkoumání externích makroekonomických faktorů působících na podnik. Název analýzy je složen z počátečních písmen jednotlivých zkoumaných faktorů:

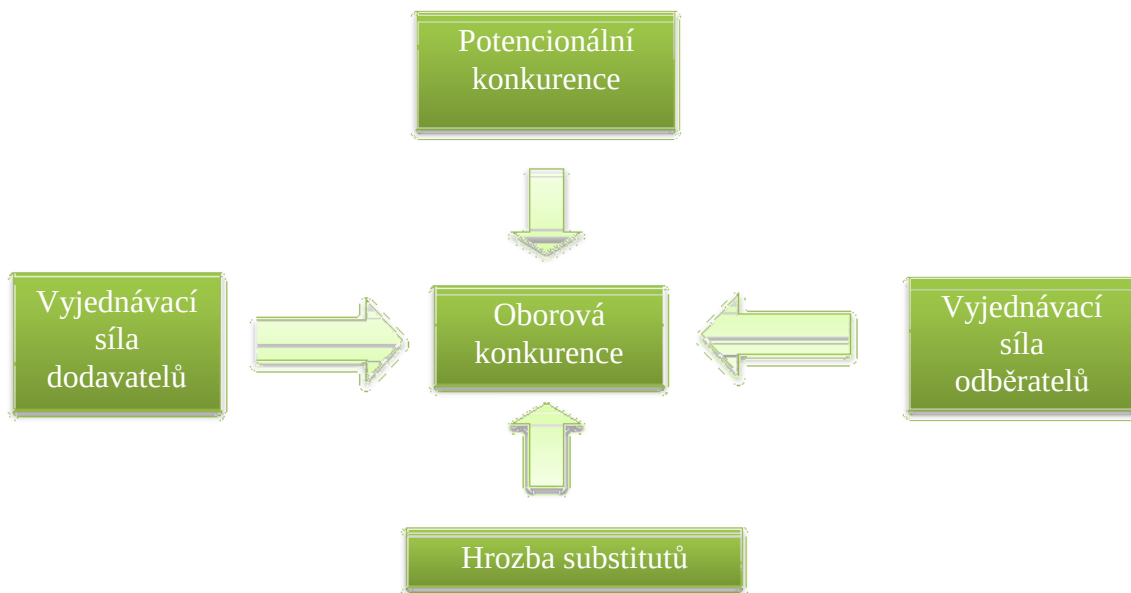
- **Politické a legislativní** faktory představují analýzu zákonů a nařízení, dále pak povolení, jež je potřeba mít a právní podmínky, které je zapotřebí znát a sledovat v souvislosti s projektem. Zaměřuje se na stabilitu státních organizací, jestli se dají očekávat nějaké změny v daňové politice, postoje státu k podpoře podnikání, stabilita vlády aj.
- **Ekonomický** faktor zkoumá makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady budoucího vývoje. Především se zjišťuje ekonomická síla obyvatelstva, míra nezaměstnanosti, ekonomická stabilita země aj.
- **Sociální** faktory zahrnují analýzu struktury populace především z hlediska věku, hustoty zalidnění, vzdělání, rodinné struktury a zaměstnanosti, dále životního stylu a úrovně obyvatelstva. Odrážejí vlivy spojené s postojem a životem obyvatelstva.
- **Technologický** faktor představuje analýzu technických a technologických změn v oboru i mimo něj. Podnik se tak vyhýbá zaostalosti a prokazuje aktivní inovační činnost. Rovněž se snaží predikovat budoucí vývoj, a jestli je podnik změnami a trendy ovlivněn či nikoli.(13)

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, ale rozpoznat a odlišit faktory, které jsou důležité pro vybraný podnik. Vlivy, které jsou relevantní pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný.(13)

Porterův model konkurenčních sil

Tento model zkoumá a posuzuje skutečnou konkurenci ve vybraném oboru podnikání, potencionální konkurenci a bariéry vstupu na trh. Zjišťování takového druhu konkurence není jednoduché, můžeme jej pouze odhadovat. Dále zkoumáme

vyjednávací sílu našich dodavatelů a odběratelů, především jejich náklady na změnu. Posledním zkoumaným prvkem v tomto modelu je riziko konkurence substitutů. Plyne z ohrožení analyzovaného produktu více či méně příbuznými produkty, které by ho mohli nahradit.(12)



Obrázek č. 1: Porterův model (Zdroj: vlastní zpracování)

Porterova analýza by měla odpovědět na otázky, týkající se jednotlivých zkoumaných kategorií:

- Jak zvýšit bariéry vstupu nových konkurentů?
- Jak lze zlepšit vyjednávací pozici vůči dodavatelům?
- Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?
- Jak lze snížit hrozbu substitutů?

2.3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Model 7 S

Cílem vnitřní analýzy firmy je odhalení klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci je vhodné použít tzv. „model 7 S.“ Jedná se o strategickou analýzu vyvinutou poradenskou firmou McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory studovat a analyzovat

v celistvosti a vzájemné provázanosti. V tomto pohledu je na každou organizaci nahlíženo jako na množinu sedmi faktorů:

- strategie,
- struktura,
- systémové řízení,
- styl manažerské práce,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty.(8)

2.3.3 SWOT analýza

Jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších marketingových analýz je SWOT analýza. Jedná se o zkoumání vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik. Vnitřní faktory se rozdělují na **silné** a **slabé stránky**, vnější faktory pak na **příležitosti** a **hrozby**. Vnitřní faktory jsou snadno zjistitelné, máme nad nimi určitou kontrolu a můžeme je ovlivňovat. Vnější vlivy jsou takřka neovlivnitelné, můžeme se jim snažit pouze přizpůsobit. Tento nástroj slouží k určování strategie podniku. Základem je snažit se využít svých silných stránek a příležitostí, odbourávat slabé stránky a potlačovat hrozby. Obecně se doporučuje strážlivý, konzervativní přístup k hodnocení faktorů. Z výsledků SWOT analýzy vyplývají strategie, znázorněné na obrázku č. 3.(14)



Obrázek č. 2: Strategie SWOT analýzy (13)

2.4 Vybrané marketingové nástroje

2.4.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces, který má za úkol rozdělit velký heterogenní trh na menší homogenní celky, které představují vybranou cílovou skupinu. Díky segmentaci můžeme pracovat se specifickým marketingovým mixem tak, aby se ideálně uspokojily potřeby trhu. Tento proces nám pomůže identifikovat, kdo jsou naši zákazníci. Je potřeba si všimnout především hlediska geografického a sociálně – demografického (věk, pohlaví, příjem, vzdělání, volnočasové aktivity)

2.4.2 Hodnota pro zákazníka

Posláním každého podniku je svými produkty uspokojovat potřeby svých zákazníků. Hodnota pro zákazníka vyjadřuje vztah mezi uspokojením potřeby zákazníka a použitými zdroji potřebnými pro dosažení tohoto uspokojení. Hodnota není absolutní veličinou, nýbrž relativní. Je tomu proto, že potřeby a finanční zdroje neboli kupní síla zákazníků jsou u každého z nich různé.(16)

Hodnota pro zákazníka je dána následujícím vzorcem:

$$Hodnota = \frac{Uspokojení\ potřeb}{Použité\ zdroje}$$

Vzorec č. 1 : Hodnota pro zákazníka

Úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka má svá omezení. Jsou jimi velikost zákazníkem požadovaného užitku a velikost kupní síly zákazníka. Velikost užitku může být nežádoucí, zbytečně vysoká nebo naopak příliš nízká. Racionálně jednající ekonomický subjekt při cestě za maximalizací hodnoty pro zákazníka musí respektovat obě tyto omezení. Měl by se věnovat:

- optimalizaci, nikoli maximalizaci užitku nabízeného produktu,
- optimalizaci nákladů, potřebných k dosažení produktu a k jeho využívání po celou dobu jeho životnosti, s tendencí k jejich minimalizaci.(16)

2.4.3 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace musí vycházet z celé řady principů, především z toho, jak bude reagovat cílová skupina, pro kterou je kampaň určena. Jestli se líbí nebo ne, je pak irelevantní.(8)

Marketingová komunikace má tři základní části. První částí je **marketingové sdělení**. To se skládá z média, prostřednictvím kterého toto sdělení působí, a z kontextu, ve kterém je cílová skupina sdělení vystavena (např. reklama na léky na prostatu se vysílá při sportovních přenosech, na které se dívají většinou muži). Sdělení nemusí být chápáno pouze jako slova, ale jako soubor jakýchkoli prvků, které mají pro danou cílovou skupinu význam (symboly, obrazy, hudba, barvy aj.). Druhou částí marketingové komunikace je reakce **cílové skupiny**. V ideálním případě sdělení skupinu zaujme, je pochopeno, přesvědčí a v konečném důsledku vyvolá změnu postojů a chování cílové skupiny v závislosti na stanovených komunikačních cílech. Posledním klíčovým faktorem je tzv. word-of-mouth, tedy **šíření** marketingového sdělení **ústním podáním**.(8)

Reklama

„Reklama je komunikační disciplína, jejímž prostřednictvím lze efektivně předávat marketingová sdělení cílovým segmentům... Hlavními funkcemi reklamy jsou

zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní.“ Reklama představuje nejvýznamnější způsob, jak zvýšit povědomí o značce či produktu a posílit svoji image. Lidé vnímají produkty propagované reklamou jako oblíbenější než ty co nejsou, jedná se o tzv. efekt falešné popularity.(8)

On-line komunikace

Internet je v současné době snad nejvýznamnější pole marketingové působnosti každé firmy. Je zapotřebí se starat jak o firemní webové stránky, tak i proniknout do sociálních sítí (facebook). Tato komunikace je nesmírně důležitá a nesmí se zanedbávat. Současný zákazník je líný získávat si sám informace, proto je nutné dopravovat je k němu. Informace na internetových médiích musí být stále aktuální, firma se stále musí připomínat a nespolehat na to, že je už známá. Internet se využívá i k zpětné odezvě od zákazníků, abychom zjistili své nedostatky a mohli se je snažit napravit. Je nutné se však ptát, nečekat, až si lidé začnou stěžovat, abychom předešli vážnosti problému.

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza má velký význam pro řízení podniku. Jejím cílem je především posouzení dosavadního vývoje firmy a poskytnutí informací pro budoucí rozhodování. Důležitou roli má při hledání potencionálních partnerů. Analýza čerpá především z účetních výkazů.(10)

Postup provedení finanční analýzy:

- shromáždění potřebných dat z účetních výkazů,
- sestavení poměrových finančních ukazatelů,
- vyhodnocení zjištěných výsledků.

2.5.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele zaujímají díky svému rozsahu použitelnosti významné místo ve finanční analýze. Jde o analyzování vzájemných poměrů mezi jednotlivými složkami rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cashflow. Nejčastěji se setkáváme s těmito skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability - informuje o schopnosti firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál,
- ukazatele likvidity - informují o schopnosti firmy splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky, vypovídají tedy o krátkodobé stabilitě,
- ukazatele aktivity - ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku firmy,
- ukazatele zadluženosti - vypovídají o dlouhodobé stabilitě společnosti.(15)

Rentabilita

Existuje několik variant, např. rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita nákladů nebo rentabilita tržeb.(4)

Obecně se rentabilita počítá vzorcem:

$$rentabilita = \frac{zisk\ společnosti}{vynaložené\ prostředky}$$

Vzorec č. 2: Rentabilita (4)

Likvidita

Rozeznáváme tři stupně likvidity:

- peněžní likvidita (cash ratio) – doporučená hodnota 0,5,
- pohotová likvidita (quick ratio) – doporučená hodnota kolem 1,0,
- běžná likvidita (current ratio) – doporučená hodnota kolem 1,5.(4)

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně se vypočítá vzorcem:

$$běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ bankovní\ úvěry}$$

Vzorec č. 3 : Běžná likvidita (4)

Výpočet pohotové a peněžní likvidity je obdobný, akorát v případě pohotové likvidity jsou v čitateli odečteny zásoby a v případě peněžní jsou odečteny zásoby a krátkodobé pohledávky. Z uvedeného vyplývá, že tyto druhy likvidity se liší dle stupně likvidnosti prostředků, které jsou započítávány.

Zadluženost

Finanční stabilita podniku se snižuje s rostoucím poměrem mezi dluhy a aktivy. Pro tyto účely lze využít vzorec:

$$\text{ukazatel celkového rizika} = \frac{\text{dluhy}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 4 : Celkové riziko (4)

Čím je ukazatel větší, tím je nižší finanční stabilita podniku. Ukazatel se hodí pro meziroční srovnání.(4)

2.5.2 Zdroje financování

K tomu, aby se mohl podnikatelský projekt uskutečnit, je potřeba zajistit jeho finanční zabezpečení, tj. krytí celkových investičních nákladů. Toto financování může mít buď interní, nebo externí podobu. Interní financování vychází z činností již existujícího podniku. Firma může použít například zisk po zdanění, prodej investičního majetku, odpisy aj. Financování z externích zdrojů se používá spíše při vzniku nových podniků. Jedná se například o:

- vlastní finanční prostředky podnikatele
- dlouhodobé půjčky (delší než jeden rok), nejčastěji bankovní úvěry a dluhopisy,
- krátkodobé bankovní úvěry, které slouží k financování části oběžných aktiv nebo k překlenutí situací s nedostatkem finančních prostředků,
- vklady dalších subjektů, jež se budou podílet na projektu a do určité míry jej i ovlivňovat,
- leasing,
- franchising,
- dary a sponzorské příspěvky veřejného sektoru,
- dotace, dary poskytované ze státního rozpočtu a ze specializovaných fondů.(11)

Poslední jmenované mají podobu buďto přímou, tzn. investičních dotací, darů, nenávratných půjček, nebo nepřímou, kterou reprezentují půjčky za zvýhodněných podmínek (např. bez úroku), daňové úlevy či poskytování záruk na úvěr. (1)

2.6 Strategické řízení

2.6.1 Strategie

„Strategy defines a desired objective and communicates what will be done, by whom, how, for whom, and why the output is valuable“ (5)

Strategie je způsob, kterým organizace realizuje své poslání a svoji vizi. Je to nepřetržitý cyklus, který začíná formováním poslání, pokračuje strategickou analýzou a následuje stanovením konkrétní strategické vize, cílů, generování alternativních strategií a výběrem strategie na základě zvolených kritérií. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran a je podporována hlavními firemními plány, záměry a procesy. Strategie určuje prostředky a metody, jak dosáhnout příslušných strategických cílů. Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a je zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi základním posláním a filozofií organizace, disponibilními zdroji a strategickými cíli organizace. Rovněž musí zohlednit vnější prostředí, ve kterém firma působí. (6)

2.6.2 Strategické cíle

Správné vymezení cílů pro firmu je velice důležité. Podnik tak vymezuje své postavení vůči svému okolí a začleňuje se do něj. Správně nastavené cíle umožňují koordinovat činnosti lidí, kteří rozhodují o činnostech v podniku a vedou k žádoucímu standardu chování zaměstnanců. Bez jasných cílů nemá podnik základ pro hodnocení svých činností, úspěchu či neúspěchu. Cíle je vhodné definovat ve třech postupných krocích:

- formulace obecných cílů,
- formulace specifických cílů,
- stanovení priorit významnosti cílů. (8)

2.6.3 Strategické obchodní jednotky (SBU)

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit) je definována skupinou zákazníků a jejich specifickými potřebami, které hodlá uspokojit. SBU mají relativně oddělené strategické plánování a jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci. Pro každou SBU je formulována samostatná obchodní strategie.

2.6.4 Hierarchie strategií

Proces strategického řízení vychází z předpokladu existence třech úrovní strategického řízení, které na sebe vzájemně navazují. Strategické cíle by měly být formulovány od shora dolů.

Firemní (corporate) strategie

Tato strategie představuje základní podnikatelské rozhodnutí, např. kde a v jakém oboru bude podnik (podnikatel) působit, jakým základním způsobem bude podnikání řízeno, jaké budou základní strategické cíle aj. Měla by vymezit strategický rámec pro navazující obchodní strategie SBU. Na formulaci firemní strategie se většinou podílí tým rozhodujících vlastníků a nejvyšších manažerů. Podle způsobu konkurenčního boje jsou definovány dva základní typy strategií: nákladová strategie a strategie odlišnosti (diferenciace). Nákladová strategie spočívá v odlišení se ve výši nákladů vůči konkurenci. Konkurenční zbraní jsou tedy nízké ceny. Strategie odlišnosti předpokládá konkurenceschopnost především v odlišném charakteru výrobků a služeb. Smyslem cílových strategií je dosažení dlouhodobých konkurenčních výhod.(8)

Obchodní (business) strategie

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty, které vedou k dosažení těchto cílů u jednotlivých SBU. Tato strategie dává podnikání konkrétní a specifický charakter a je charakteristická rozpracováním firemní strategie s prvky rozšířeného marketingového mixu.(8)

Funkční (functional) strategie

Funkční strategie navazuje na strategii obchodní a měla by obsahovat dílčí strategie a strategická řízení specifických oblastí. Tato strategie nemusí být definována

pro každou SBU zvlášť, nýbrž může být definována průřezově. Mezi základní funkční strategie patří strategie marketingu, výzkumu a vývoje, výroby, financí, lidských zdrojů a informačních systémů.(8)

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na strategickou analýzu vybraného podniku. Nejprve uvádí stručnou charakteristiku podniku, poté následuje analýzu vnějšího, oborového a vnitřního prostředí.

3.1 Charakteristika podniku

Předmětem diplomové práce je projekt Rychlebské stezky. Jedná se o ucelenou síť speciálně upravených stezek určených pro jízdu na horském kole, která se nachází u obce Černá Voda v Rychlebských horách. Součástí této sítě je Základna rychlebských stezek, kde se nachází informační centrum a jiné služby související s provozem turistické destinace.

3.1.1 Historie

Myšlenka Rychlebských stezek se zrodila na jaře roku 2008 v hlavě jejich zakladatele Pavla Horníka. Nápad, vytvořit síť trailů¹ pro terénní cyklistiku, přišel z Walesu, kde už obdobné stezky budují již 15 let. K výstavbě takové sítě byl vybrán masív Sokolího vrchu, který tvoří hlavní panoráma obce Černá Voda. Terénní podmínky jsou na tomto kopci odlišné od zbytku Rychlebských hor či Jeseníků a velice se hodí k vybudování nádherných tras. Původním záměrem bylo vybudovat nové stezky dle současné metodiky. Při jednání s Lesy České republiky však padla myšlenka zrekonstruovat staré lovecké chodníky z předválečných dob. Tato myšlenka se stala schůdnější a na jaře roku 2009 oficiálně začala výstavba. V současné době Rychlebské stezky disponují více jak 60 kilometry tras různých obtížností. Tvoří tak areál evropského formátu, který u nás svou kvalitou nemá obdoby.(18)



Obrázek č. 3: Logo (18)

¹ Trail je obecný pojem pocházející z anglického jazyka, který označuje cyklistickou stezku vhodnou pro horská kola

3.1.2 Právní forma podnikání

Projekt Rychlebské stezky je právně rozdělen na dva samostatné subjekty, spolek Rychlebské stezky a společnost Základna rychlebských stezek s.r.o.

Obchodní firma: Základna rychlebských stezek s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání: Hostinská činnost.

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál: 2 Kč.

Společníci: Manželé Horníkoví, podíl rovným dílem.

Společnost s ručením omezeným se stará výhradně o ubytování, hostinskou činnost a službami s tím spojenými. Všechny ostatní činnosti spadají pod spolek Rychlebské stezky, který se skládá ze dvou členů.

Tyto dva subjekty však vystupují a jednají jako jeden, proto bude tato práce dále uvažovat o společnosti jako o jednom celku a bude uvádět jen „Rychlebské stezky“ nebo zkratku „RS.“

3.1.3 Činnosti a služby

Činnosti rychlebských stezek se mohou rozdělit do čtyř hlavních oblastí. První z nich samotná správa a údržba stezek. Ta má za úkol zabezpečit co největší kvalitu a bezpečnost tras. Tato činnost na sebe váže největší podíl na nákladech celého projektu. Jedná se o klíčovou činnost, protože právě stezky lákají do lokality zákazníky a sekundárně přináší podstatnou část výnosů.

Druhou oblastí je provoz informačního centra v areálu Základny rychlebských stezek. Jedná se o výchozí bod celé sítě. Vedle podávání důležitých informací infocentrum provozuje servis a půjčovnu horských kol a maloobchod se sportovním vybavením zaměřeným na cyklistiku.

Třetí nedílnou součástí je služba v podobě hostinské činnosti. Pohostinství se nachází rovněž v areálu Základny RS. Firma se v minulosti věnovala i ubytovací činnosti. Do konce roku 2014 vlastnily Rychlebské stezky penzion Polesí, který se nacházel v centru obce Černá Voda (cca 1,5 km od Základny RS). Během roku 2014 narazil RS na problém, týkající se vzdálenosti tohoto objektu. Penzion zkrátka nebyl dostatečně pod dohledem. RS se rozhodly penzion prodat a veškerou svoji pozornost věnovat především objektu Základna RS. Zde rovněž poskytují camp, možnost postavení stanu či přívěsu za úplatu.

Čtvrtou, však neméně důležitou oblastí je poradenská činnost v oblasti výstavby a provozu podobných zařízení. Rychlebské stezky jsou vzorem pro mnohé nově vznikající lokality, a proto je o poradenskou činnost velký zájem. Tyto služby poskytuje Pavel Horník osobně, protože je nositelem „know how“ celého projektu.

3.2 Tržní segment

Rychlebské stezky působí na trhu provozovatelů sportovního areálu, zaměřeného na horskou cyklistiku. Z geografického hlediska je oblastí působnosti střední Evropa. V oblastním měřítku obce Černá Voda působí na trhu poskytovatelů občerstvení a ubytování.

Rychlebské stezky navštěvuje specifická skupina obyvatel, kterou lze charakterizovat prostřednictvím základních společných znaků. Hlavním znakem je zájem o specifický sport, jízdu na horském kole². Dále návštěvníky spojuje potřeba odreagování od každodenního shonu, starostí a městského života. Tito lidé rádi opouštějí město směrem na venkov. Jsou orientovaní na přírodu a rádi v ní tráví čas. Preferují menší počet lidí kolem sebe před davu.

3.2.1 Velikost trhu

Velikost trhu je obtížné zjistit. Potencionálním cílovým zákazníkem je každý, kdo vlastní horské kolo.

² Kolo speciálně upravené pro jízdu v terénu. Hlavními rozlišujícími znaky jsou odpružení předního a zadního kola a speciální převody.

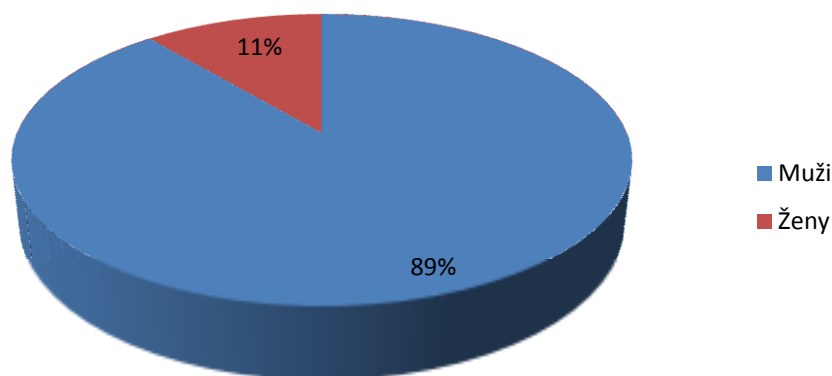
Rychlebské stezky si pro interní účely počítání návštěvnosti zavedly vlastní pojem – „člověkodní“. Tato jednotka započítává jak pravidelné, tak jednodenní návštěvníky. Jednotka ukazuje, kolik dní na RS strávil jakýkoli návštěvník. Pokud byl na RS vícekrát, je i vícekrát započítán.

K odhadu „člověkodní“ se používá několik ukazatelů, např. kolik lidí se registruje v infocentru, kolik se prodá jídla a pití, kolik se půjčí kol nebo se dokonce čárkovaly průjezdy po stezkách za den. Dle těchto informací RS odhadují 60 000 „člověkodní“ za rok 2015 a 40 000 za rok 2014.

3.2.2 Marketingový průzkum

Na téma Rychlebských stezek byl vypracován průzkum formou dotazníku, v rámci kterého bylo osloveno 393 respondentů. V průzkumu byla zjištěna následující data. Dle průzkumu Rychlebské stezky navštěvuje 89% mužů a 11% žen. Toto zjištění není nijak překvapivé. Převaha mužské části obyvatelstva byla očekávána.

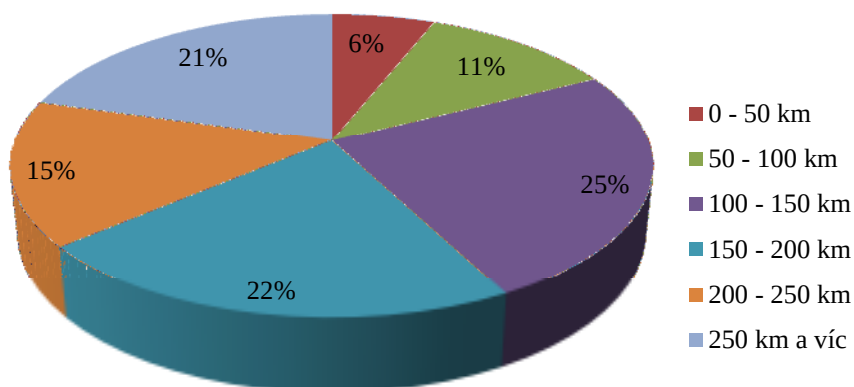
Pohlaví návštěvníků RS



Graf č. 1: Pohlaví návštěvníků RS (Zdroj: vlastní zpracování)

V druhé otázce byli respondenti dotazováni, jak daleko se nachází RS od jejich bydliště. Dle grafu je zřejmé, že většina návštěvníků má bydliště vzdáleno mezi 100 a 200 kilometry. Významná část návštěvníků (21%) je však ochotna cestovat více jak 250 km. Tento fakt značí, že RS oslovují zákazníci z širokého geografického okruhu a mají tedy střeoevropský význam.

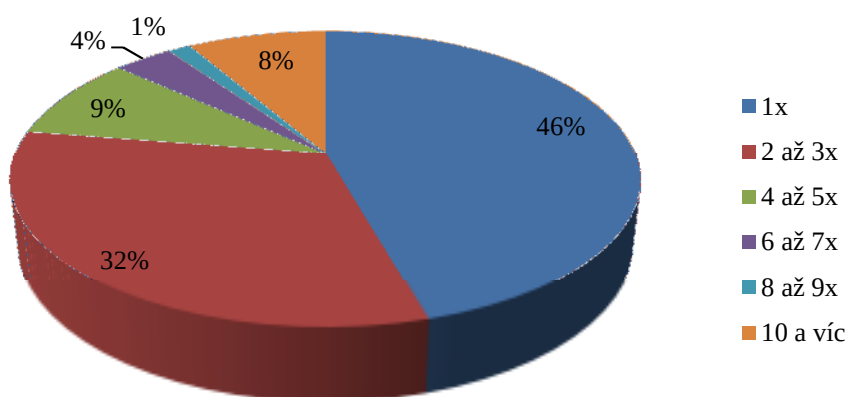
Vzdálenost návštěvníků RS



Graf č. 2: Vzdálenost návštěvníků RS (Zdroj: vlastní zpracování)

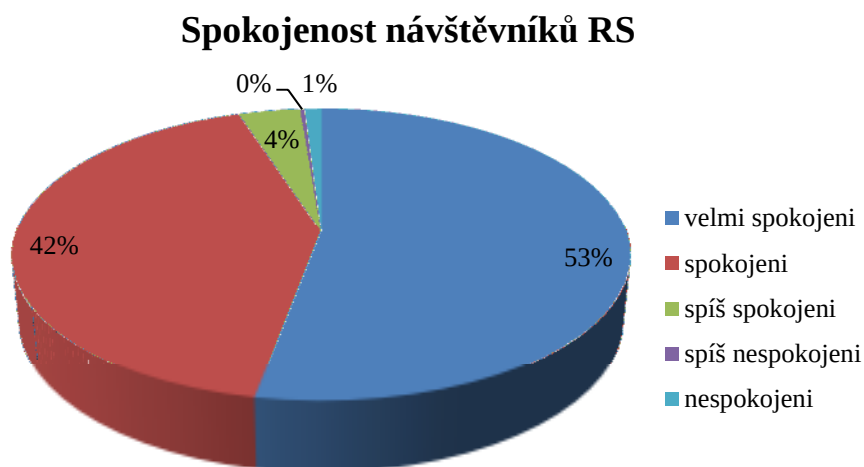
Další otázka se týkala frekvence návštěvnosti lokality v roce 2014. Pozitivním zjištěním je, že více jak polovina navštěvuje Rychlebské stezky opakovaně, 46% dotazovaných přijelo na RS pouze jednou. Jak je však znatelné z dalšího grafu, většina z nich byla s návštěvou spokojena.

Počet návštěv RS v roce 2014



Graf č. 3: Počet návštěv RS v roce 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož více jak polovina zákazníků navštěvuje RS opakovaně, není překvapivé zjištění, že je naprostá většina spokojena. 53% návštěvníků ohodnotilo na pětistupňové stupnici svoji spokojenost nejvyšším hodnocením.



Graf č. 4: Spokojenost návštěvníků RS (Zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je provedena ve dvou krocích. Prvním z nich je analýza obecného okolí metodou PEST a následuje analýza oborového okolí v podobě Porterova modelu konkurenčních sil.

3.3.1 PEST analýza

Politické a legislativní faktory

Politická situace v tuzemsku je značně nestabilní. Často se mění vládnoucí strany a představitelé, což vytváří v občanech pocit nejistoty. Od nástupu poslední vlády na začátku roku 2014 se však zdá, že se situace zlepšila a vnitropolitických konfliktů ubylo. Současná vláda ČR stojí relativně při sobě.

Co výrazně ovlivňuje Rychlebské stezky je problematika církevních restitucí. Tyto restituce mají za úkol navrácení části majetku, který byl znárodněn komunistickým československým režimem, církvi. Ta musí dokazovat, že jí majetek opravdu patří. Oblast, kde se nacházejí podstatná část RS, je z hlediska určení, zda si ji může církev

nárokovat, je velice problematická. O vlastnictví vedou spor církve a Lesy České republiky a.s. Tento fakt výrazně ovlivňuje činnost výstavby v lokalitě a brání tak Rychlebským stezkám v rozvoji. Veškerá povolení související s výstavbou jsou v současné době zastaveny. Dle informací úřadů není zcela jasné, kdy bude tento problém vyřešen. Rychlebským stezkám na výsledku sporu nezáleží. Potřebují, aby byl problém co nejdříve vyřešen a aby věděli, s kterou organizací povedou jednání o budoucím rozvoji RS.

K 1. 1. 2014 vyšel v platnost nový občanský zákoník. Od tohoto data jsou účinné dva nové základní soukromoprávní zákony. A to zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech, který částečně nahrazuje dosavadní obchodní zákoník. Tyto změny ovlivňují celou řadu oblastí, mezi které patří pracovněprávní vztahy a podnikání obecně. Jak tento zákoník upravuje problematiku spolků je popsáno v teoretické části v kapitole 2.1.1.(25)

Výhody spolku:

- jednoduchost vzniku (smlouva o sdružení fyzických osob),
- využití synergického efektu skupiny (víc hlav víc ví),
- zpravidla rovnoprávné postavení členů,
- jednoduché vystupování člena,
- sdružování finančních prostředků a podnikatelských zkušeností,
- možnost úspory režijních nákladů,
- příjmy a výdaje z podnikání lze na účastníky rozdělovat dle dohodnutého poměru,
- není povinnost vedení účetnictví a zveřejňování účetních výkazů.(15)

Nevýhody spolku:

- problematika vlastnických vztahů, vkladů a společně nabytého majetku,
- mohou nastat neshody při změnách účastníků nebo při vypořádání v souvislosti s ukončením smlouvy o sdružení,
- založeno na velké důvěře mezi společníky,

- snadné překročení limitu pro povinné plátcovství daně z přidané hodnoty (sčítá se obrat všech členů, do 1 milionu korun).(15)

Ekonomické faktory

V roce 2014 Česká republika zaznamenala ekonomický růst. Vděčíme tomu postupnému oslabování a pomíjení účinků celosvětové krize a příchodu následné expanze. Podle předběžných měření Ministerstva financí se HDP České republiky za rok 2014 zvýšilo o 2,4 %. Pro rok 2015 se počítalo s nepatrným zpomalením růstu. Predikace budoucího vývoje předpokládala nárůst o 2,3 %, ten však předčil očekávání. Meziroční růst HDP za první kvartál 2015 činil 4,2 %. Ekonomický růst by měl být výhradně tažen domácí poptávkou, a to jak výdaji na konečnou spotřebu, tak investicemi do fixního kapitálu. Zanedbatelný příspěvek čistých vývozů k růstu HDP je dán očekávaným slabým růstem v eurozóně a vyššími dovozy v důsledku růstu domácí poptávky. Navzdory oslabení koruny vlivem intervencí ČNB se rok 2014 vyznačoval velmi nízkou inflací. Průměrná míra inflace byla v roce 2014 0,4 %. Ani v roce 2015 nedošlo k výrazné změně a inflace oscilovala mezi 0,1 až 0,7 procenty. Index spotřebitelských cen se v prosinci 2014 snížil na 0,1 % a celkově se v roce 2014 držel na nízké úrovni. V roce 2015 nedošlo k výrazným změnám. Míra nezaměstnanosti zaznamenala v roce 2014 klesající tendenci. Z 8,6 % na začátku roku se snížila na 7,1 na konci a v roce 2015 si zachovala klesající tendenci. Objem mezd a platů se v toce 2014 zvýšil o 3 %. Pro rok 2015 důležité České instituce v průměru počítaly s růstem o 3,4 %, což so v druhém kvadrátu ukázalo jako správný odhad.(18) (22)

Rostoucí ekonomický růst má příznivý vliv na turistický ruch. Lidé utrací menší poměrnou část svého výdělku za předměty denní spotřeby a zbývá jim větší část peněz na luxusnější statky. Tím horské kolo bezpochyby je. Kolo vhodné do terénu stojí několik desítek tisíc korun a vybavení s ním spojené dalších deset tisíc překračuje. S rostoucí ekonomikou je více lidí ochotno utrácet své úspory za drahá horská kola a vybavení s ním spojené. Navíc budou tito lidé ochotni věnovat více svých prostředků k návštěvnosti turistických destinací, zaměřujících se na využití právě horských kol.

Vzhledem k oslabení české koruny z důvodu intervence ČNB se česká turistická střediska staly cenově atraktivnějšími pro zahraniční návštěvníky. Rychlebské stezky nejsou výjimkou. Dle odhadu zde zahraniční turisté dosahují třetiny celkové

návštěvnosti. Jedná se především o obyvatele Polska, Slovenska a v menší míře o obyvatele Německa.

Vliv intervencí již pominul, ale zahraniční zájem o české destinace nikoli. V roce 2015 navštívily Rychlebské stezky např. zájezd ze Slovinska, novináři z korejské televize, návštěva ze Spojených států nebo delegace z Velké Británie, natáčecí o stezkách reportáž.

Sociální faktory

Olomoucký kraj patří dlouhodobě mezi kraje s největší nezaměstnaností v republice. Okres Jeseník, ve kterém se zkoumaná lokalita nachází, má dokonce nejvyšší nezaměstnanost z Olomouckého kraje. Na konci roku 2013 bylo dle Českého statistického úřadu 11,88 % obyvatel okresu nezaměstnaných. V absolutních číslech to činilo 3 475 nezaměstnaných osob na 70 volných pracovních míst. Díky vysoké nezaměstnanosti lidé z Olomouckého kraje často emigrují. V roce 2013 činil celkový úbytek 1 253 obyvatel a v prvním až třetím čtvrtletí 2014 jich bylo 533. Je vidět, že i tento trend se zlepšuje. (26)

Vzhledem k výše uvedeným údajům je jakýkoliv podnikatelský počín a vytvoření pracovních pozic v okrese přínosem. Turistický ruch vytvořený tímto projektem má celkový příznivý vliv ekonomickou situaci v okolí. Díky němu mohla vzniknout celá řada ubytovacích a občerstvovacích zařízení. Důsledkem je snížení nezaměstnanosti v blízkém okolí. To si uvědomuje i státní správa a vychází Rychlebským stezkám vstříc. RS spolupracují s Úřadem práce, kde je velká část zaměstnanců registrovaná. Úřad tyto pracovníky platí za veřejně prospěšné práce a RS se tak snižují provozní náklady.

Sociální struktura obyvatelstva nedosahuje výrazných změn. Věková struktura obyvatelstva se mění jen nepatrně směrem nahoru. Je obecně známým faktem, že se zvyšuje průměrná délka života, obyvatelstvo stárne a přibývá tak důchodců. Stále se zvyšuje zájem o zdravý životní styl, o netradiční aktivity a o sport obecně. To nahrává turistickému ruchu v těchto oblastech.

Rychlebské stezky navštěvuje specifická skupina obyvatel. Jedná se o finančně samostatné jedince se stálým příjmem, se zájmem o sport a přírodu.

Technologické faktory

Horská kola zažívají v posledních letech technologický rozmach. Výrobci se předhánějí v technologických novinkách, systémech odpružení či v použitých materiálech. Tento fakt je zapříčiněn celkovou expanzí trhu a je ku prospěchu všech destinací se zaměřením na cyklistiku.

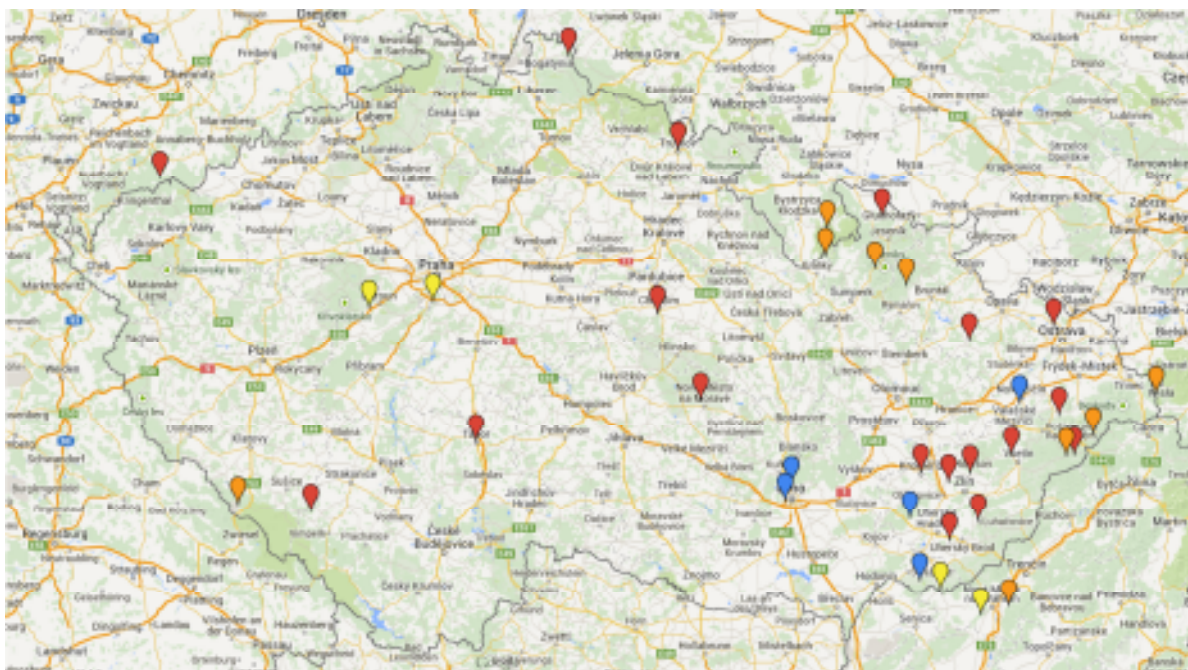
3.3.2 Analýza oborového okolí - Porterův model konkurenčních sil

Pro úspěšnou analýzu oborového okolí firmy, je rozhodující vymezení relevantního odvětví. Za klíčový aspekt podnikového okolí se považuje odvětví, ve kterém podnik soutěží. Tím je zpravidla skupina podniků, které nabízejí podobnou službu. Uspokojují tak stejné potřeby svých zákazníků.(13)

Oborové okolí, pro účely této práce, rozdělíme na dvě části. První částí jsou střediska, účelově poskytující uměle upravené stezky přizpůsobené k jízdě na horském kole. Kromě oborového členění je důležité okolí vymezit i geograficky. Budeme uvažovat střediska v celé České republice a jihu Polska. Z hlediska životního cyklu se v současné době se toto odvětví nachází v etapě svého růstu. Po celém území České republiky vznikají organizace, které se snaží budovat nebo vytvářejí projekty na podobná střediska. Tyto střediska jsou, až na jednu výjimku, malá. Rychlebské stezky mají několikaletý náskok v budování. V této etapě je hlavním úkolem podniku udržet si svoji konkurenční pozici a profitovat na rostoucím trhu.

Druhou konkurenční oblastí jsou služby v obci Černá Voda a v blízkém okolí. Rychlebské stezky jsou z velké části financovány právě prostřednictvím služeb pro návštěvníky.

Následující obrázek znázorňuje mapu České republiky, na které jsou znázorněny všechny existující uměle vytvořené stezky pro horská kola v roce 2015. Ukazuje, jak se odvětví v posledních letech rozrostlo. Červeně jsou znázorněny oficiální stezky, oranžově bike parky disponující lanovkou, ostatní barvy znázorňují neoficiální stezky.



Obrázek č. 4: Mapa trailů v České republice (19)

Rivalita firem působících na trhu

Konkurenční boj v odvětví je veden především prostřednictvím kvality sítě stezek, jejich celkovou délkou a kvalitou zázemí a doprovodných služeb. Intenzita těchto bojů však není vysoká. Každá destinace se snaží pracovat na svém. To však neznamená, že konkurence není sledována. Je důležité být schopen se něčemu od svých konkurentů přiučit nebo naopak zjistit, čemu se vyvarovat. Rychlebské stezky poskytují poradenskou činnost nově vznikajícím střediskům. Tato činnost pomáhá k růstu odvětví jako takovému.

Konkurentem číslo jedna je pro RS Singltrack Pod Smrkem, který se nachází v Jizerských horách. Jedná se o první destinaci tohoto druhu, která u nás vznikla. Prvenství také drží v celkové délce trailů, která dosahuje osmdesáti kilometrů. Svým přístupem a náročností tato destinace sází na přístupnost širokým masám. Bohužel milovníci technické jízdy si zde na své nepřijdou. Výhodou je snadná dostupnost a blízkost větším městům, jako je Liberec, Jablonec nad Nisou nebo Praha. Tato lokalita však za poslední rok nezaznamenala žádný růst. V současné době zde panují spory o vliv. Je zde zmatek v budování nových nástupních míst. Polská strana, která byla součástí Singltracku, se od této sítě odtrhla. To, že lokalita nevystupuje jako celek,

Singltraku Pod Smrkem rozhodně neprospívá. Dává to však šanci Rychlebským stezkám upevňovat si svoji pozici.

Druhou lokalitou je rychle se rozvíjející Cyklo Aréna Vysočina, která se nachází na Českomoravské vrchovině poblíž Nového Města na Moravě. V porovnání s konkurencí se zde jedná o poněkud sportovnější pojetí horské cyklistiky. Stezky jsou hodně koncentrované v okolí Vysočina Arény, která poskytuje výborné zázemí i pro závody světového poháru. V budoucnu by se měla destinace rozšířit o síť tras pro horskou i silniční cyklistiku. Tím si lokalita zajistí široký záběr a využití z pohledu cyklistiky. Přesto, že se Cyklo Aréna Vysočina zaměřuje na trochu odlišnou skupinu zákazníků, má veliký potenciál být významným konkurentem. To především díky své příznivé poloze uprostřed České republiky a silným zázemím.

Na východě našeho území se rozvíjí nová lokalita s názvem Bike Resort Valašsko. Stavba stezek zde dlouho narážela na složité vlastnické vztahy. Na Valašsku se však podařil důležitý průlom a na začátku roku 2014 otevřeli první tři traily. Práce na dalších kilometrech pokračují, lokalita má však stále velký kus před sebou. Vzhledem k přátelským vztahům Rychlebské stezky s výstavbou Bike Resortu logisticky pomáhají.

Nejbližšími konkurenty jsou pro RS Kouty Bike Park, Fun Park Kopřivná, Single trails Dolní Morava a Park Rowerowy v Polsku. Všechny tyto střediska jsou vybaveny lanovkou, čímž se od RS odlišují.

V následující tabulce je znázorněn počet fanoušků jednotlivých lokalit na serveru facebook.com. Je zde jasně patrná nadvláda Singltreku Pod Smrkem. Druhé místo suverénně drží Rychlebské stezky.

Lokalita	Počet příznivců (listopad 2015)
Singltrek pod Smrkem	17004
Rychlebské stezky	12727
Kouty Bike Park	3588
Trutnov Trails	2966
Park Rowerowy	1789
Trails.cz (Bike Resort Valašsko)	1476
Cyklo Aréna Vysočina	1238

Tabulka č. 1: Sledovanost na webu facebook.com (Zdroj: Vlastní zpracování) (20)

Rychlebské stezky musí čelit nejen konkurenci v podobě různých jim podobných destinací, ale i v oblasti služeb v obci Černá Voda. Vybudování stezek mnohonásobně zvýšilo návštěvnost obce. Ubytovací kapacita se zvýšila z původních cca 50 lůžek na téměř 600 lůžek. Od otevření vzniklo v obci více jak deset ubytovacích zařízení a jedno pohostinství. Přestože tyto zařízení vznikly na základě zbudování Rychlebských stezek, nemají z nich RS žádný příjem. Tento fakt je však vzhledem k rozvoji lokality pozitivní a panují mezi konkurenty přátelské vztahy. Jedinou výjimkou je nově vzniklý obchod, půjčovna kol, ubytovna a kavárna Trail House. Tento objekt byl otevřen na jaře roku 2014 brněnskou firmou. Snaží se konkurovat téměř ve všech službách, které RS nabízejí. Rychlebské stezky jsou v tomto boji znevýhodněny, protože většinu svého výdělku investují do správy a údržby trailů. Každé konkurenční prostředí je motivující a přispívá k celkovému rozvoji.

Hrozba substitutů

Substitutem k návštěvě Rychlebských stezek je návštěva jakékoliv jiné turistické destinace či přírodního prostředí, které umožňuje jízdu na horském kole po tzv. přírodních trasách. Zákazník vynaloží zhruba stejnou hodnotu nákladů na návštěvu RS jako na návštěvu jiných turistických destinací v tuzemsku. Celkové náklady zákazníka však souvisí se vzdáleností místa jeho pobytu od destinace. V tomto směru jsou Rychlebské stezky znevýhodněny.

Dalším substitutem jsou tzv. bike parky. Jedná se o střediska s lanovou dráhou či vlekem, která poskytují vývoz osoby s kolem za úplatu. Na cestu z kopce dolů jsou pak vybudovány umělé trasy přizpůsobené pro speciální horská kola. V posledních

letech se počet těchto středisek rozrostl. Je to jedna z variant umožňující využít zimní lyžařská střediska k letnímu provozu. Jedná se však o jiný styl jízdy na horském kole. Bike parky se specializují na užší skupinu zákazníků. Náklady na návštěvu bike parku jsou vyšší, protože zákazník platí permanentku na vlek či lanovku.

Rychlebské stezky bojují proti těmto substitutům kvalitou svých stezek a snahou zaujmout co nejširší spektrum uživatelů.

Půjčovna horských kol má substitut v podobě vlastnictví vlastního horského kola určeného do náročného terénu. Aby byla půjčovna úspěšná, musí poskytovat kvalitní kola za cenu, která je mnohonásobně nižší než pořízení takového kola. To se Rychlebským stezkám daří.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup do pozice provozovatele sportovního zařízení typu Rychlebských stezek není jednoduchý. Vyžaduje velké množství osobní angažovanosti, zájmu a vztahu k odvětví. Vznik takového zařízení je vázán na velké množství povolení od vlastníků pozemků a je často vázán na státní podporu, protože vstupní investice jsou veliké. RS mají mnoholetý náskok oproti případné nově vzniklé destinaci. Konkurenčně by je mohl ohrozit vstup nějakého silného investora do odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů v oblasti služeb v Černé Vodě je však vysoká. Lokalita má silný potenciál do budoucna, který by mohl přilákat konkurenci, jak už se to ostatně stalo v případě objektu Trail House. Výnosnost v lokalitě však prozatím není příliš vysoká. Problémem je sezonní zaměření stezek. V zimních měsících jsou RS oficiálně uzavřeny a turistický ruch je minimální.

Vyjednávací síla dodavatelů

Rychlebské stezky nemají žádného výhradního dodavatele, na kterém by byly bezpodmínečně závislé. Nejsilnějším dodavatelským partnerem je firma ASPIRE SPORTS, s.r.o. Ta dodává řadu sportovního vybavení a hlavně poskytuje horská kola do půjčovny. Vychází RS vstříc prostřednictvím delší doby splatnosti faktury za prodaná kola. Dává tak možnost, aby půjčovna na kola sama v průběhu roku vydělala. Firma ASPIRE SPORTS, s.r.o. je dobrým obchodním partnerem a není důvod uvažovat o změně. Přesto, kdyby to bylo nezbytné, je dodavatel nahraditelný.

Vyjednávací síla zákazníků

Rychlebské stezky nemají žádného jednotlivého klíčového zákazníka. Jejich snahou je uspokojit potřeby co možná největšího počtu zákazníků. Jejich názory jsou pro podnik velice důležité a vždy se budou snažit splnit jejich potřeby, pokud to však nebude v rozporu s ideologií Rychlebských stezek.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se opírá o model „7S,“ který je popsán v teoretické části práce. Zdrojem informací jsou osobní zkušenosti a rozhovory s otcem celého projektu Rychlebské stezky Pavlem Horníkem.

3.4.1 Model 7S

Strategie

Rychlebské stezky jsou turistickou lokalitou. Jako každá taková lokalita je hlavním cílem oslovit co nejvíce zákazníků a přimět je k návštěvě. Toto je však pouze první krok snažení. Důležitější je zapůsobit na návštěvníky do takové míry, aby svoji návštěvu opakovali a dále lokalitu doporučovali svým známým.

Rychlebské stezky si velice dobře uvědomují, jak je důležité o svého zákazníka pečovat a udržet si ho. Je to přece jenom zákazník, kdo přináší veškeré příjmy do lokality. Proto se veškeré snažení tomuto faktu přizpůsobuje, a to v souladu s ideologií celého projektu.

Základním kamenem uspokojení zákazníků je udržení kvality stezek, která je v naší republice bezkonkurenční a je nezanedbatelná v celoevropském měřítku. Dosvědčuje to poměrně bohatá zahraniční návštěvnost. K uspokojení častějších zákazníků si však nevystačíme pouze s udržováním již vybudovaných stezek. Je nutné se stále posouvat dál a budovat nové pasáže či celé traily. V horské cyklistice a cykloturistice existuje řada výkonnostních kategorií, jak z hlediska fyzické tak technické vybavenosti. Rychlebské stezky se snaží neopomenout žádnou z nich a zaujmout co největší spektrum veřejnosti. Svědčí o tom vybudování nové stezky vhodné

pro rodiny s dětmi, která vznikla ve spolupráci s Lesy ČR. Tím ale práce rozhodně nekončí a je nutné se posouvat stále dopředu.

Rychlebské stezky dbají na celkovou strukturu, provázanost, logičnost a jednoznačné zaměření jednotlivých stezek, což je jejich velkou zbraní. V tomto trendu budou pokračovat nadále. Vlastní „know how“, které více či méně dobře kopírují jiná střediska, proto musí stále přinášet svým zákazníkům něco navíc.

Tím něčím navíc je bezpochyby atmosféra, která v lokalitě panuje. Je to prvek, který se těžko popisuje a vysvětluje. Je to souhra několika faktorů, které do sebe zapadají a vytvářejí příjemné domácí prostředí. O tento prvek nesmí stezky přijít přehnanou komercializací.

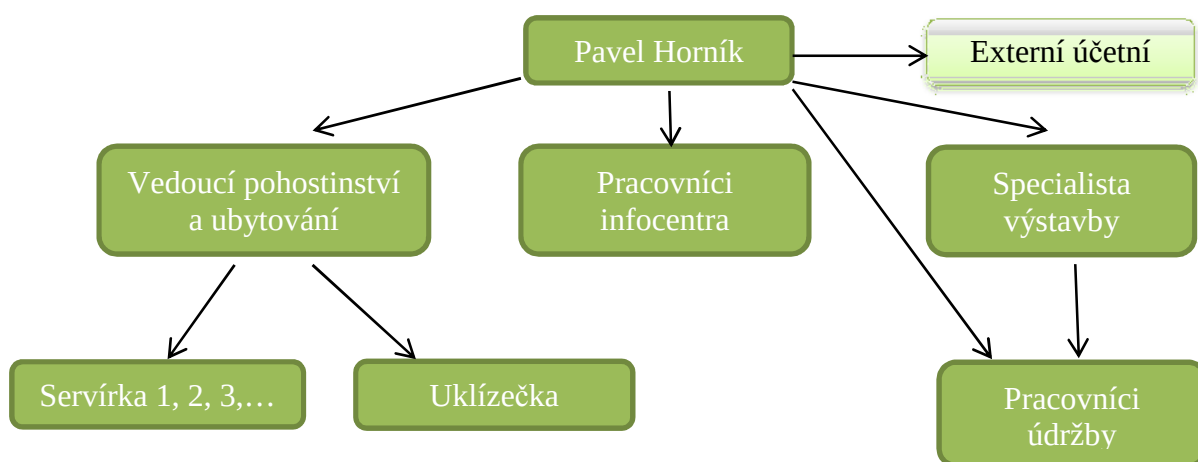
Nedílnou součástí celého střediska, které přispívá ke spokojenosti zákazníků, jsou doprovodné služby. Ty jsou zabezpečovány v areálu Základny rychlebských stezek. Jedná se o výchozí místo celé sítě stezek. Zde zákazníci najdou služby jako parkování, sociální zařízení, občerstvení aj. Tento areál je klíčový a představuje podstatnou část zájmu budoucího rozvoje. Zde působí Rychlebské stezky přímo na své zákazníky a rovněž zde získávají zpětnou vazbu. Je potřeba zvyšovat kvalitu zařízení a tím co nejvíce zpříjemňovat zákazníkům pobyt, protože zde se tvoří největší část příjmů.

Struktura

Rychlebské stezky vznikly jako občanské sdružení Rychlebské stezky, o.s. v roce 2009. Vinou nového občanského zákoníku, který vešel v platnost k 1. 1. 2014, se sdružení formálně přejmenovalo na „spolek.“ Na jaře roku 2014 vznikla obchodní společnost Základna rychlebských stezek s.r.o. Důvodem vzniku bylo to, že právní forma spolek přestala dostačovat obchodním činnostem podniku.

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců RS aplikují liniovou organizační strukturu. Výhodou této struktury je přesné a jasné určení pravomocí, celková rychlost rozhodování a minimální informační šum. Vedoucím je „otec“ projektu Pavel Horník. Ten předal značnou část pravomocí týkajících se pohostinství a ubytování své manželce, která tyto dvě služby vede. Ostatní činnosti přímo spadají pod P. Horníka. Přímou řídit činnost informačního centra a servisu. Výstavbu a údržbářské práce řídí prostřednictvím specialisty Ondřeje Hojgera. Řídí je však i napřímo. Kompletní

účetnictví je zajišťováno externí účetní. Organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek č. 5: Organizační struktura (Zdroj vlastní zpracování)

Systém řízení

Rychlebské stezky jsou řízeny Pavlem Horníkem prostřednictvím přímé komunikace. Jelikož se jedná o úzký kolektiv, jedná se o efektivní styl řízení vyznačující se rychlou dobou reakce. Každodenní komunikaci se zákazníkem zabezpečují pracovníci infocentra a pohostinství. Ti však podléhají přímé kontrole a zodpovídají se nadřízenému. Vedoucí však přijímá informace důležité pro rozhodování od svých zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Jednání s dodavateli je plně v odpovědnosti a kompetencích vedoucího.

Styl manažerské práce

Rychlebské stezky jsou projekt, který vyšel v zásadě z jedné hlavy, zakladatele Pavla Horníka. Proto je pochopitelné, že chce mít veškeré činnosti pevně v rukou. Vše se řídí jeho ideologií a přesvědčením. Svým zaměstnancům nedává příliš prostoru svým zaměstnancům k vytvoření svých vlastních řešení. Společnost řídí autoritativním stylem řízení.

Spolupracovníci

V minulosti se Rychlebské stezky potýkali s velkým problémem, co se týče kvality pracovníků. Značná část z nich neměla odpovídající vztah k projektu. Pavel

Horník si uvědomil tento výrazný nedostatek a rozhodl se jej řešit. Na jaře roku 2014 sestavil tým, který výrazným způsobem zvýšil kvalitu práce. Zaměřil se na osobní přístup a vztah k projektu. V oblasti údržby stezek se mu podařilo zvýšit produktivitu celkové práce i přes snížení počtu zaměstnanců. Pohostinství zaznamenalo snížení počtu stížností a s tím související zvýšený počet spokojených zákazníků. I práce infocentra a servisu zaznamenali zvýšení úrovně. Souvisí s tím také zavedení bonusů pro zaměstnance vzhledem k odvedené práci a výši výkonu.

Všichni zaměstnanci se navzájem znají a panují mezi nimi výborné neformální vztahy. Díky tomu je mezi nimi dobrá komunikace a loajalita k celému projektu.

V infocentru a pohostinství probíhá provoz ve směnách, které jsou závislé na osobní domluvě mezi pracovníky s rozhodujícím slovem vedoucího. Údržba probíhá v klasickém týdenním provozu.

Schopnosti

Rychlebské stezky jsou lokalitou s nejlepšími uměle vytvořenými stezkami pro horská kola v České republice, s ambicemi konkurence evropským lokalitám. Důvodem tohoto úspěchu jsou schopnosti Pavla Horníka. Nejde pouze o jeho osobní kvality ve hledání systému a provázanosti sítě trailů, ale i o schopnost učit se od zkušených evropských stavitelů z nejlepších destinací. Své získané znalosti a postřehy je schopný prakticky aplikovat. Další schopností Pavla Horníka je vrozený talent smelovat lidi a vytvářet příjemnou a pozitivní atmosféru. Výsledkem je skupina zhruba 50 dobrovolníků, kteří pravidelně navštěvují lokalitu a pomáhají s výstavbou a údržbou stezek. Za zmínku stojí i fakt, že tyto práce jsou dobrovolné a zcela bezúplatné.

Pracovní pozice na Rychlebských stezkách nevyžadují zvláštní odbornou způsobilost. Jediným požadavkem jsou komunikativní schopnosti a příjemné vystupování. Tomu je podřízen výběr zaměstnanců. Výjimkou je pozice servisního technika, která vyžaduje zvláštní znalosti v oblasti servisu jízdních kol. Zde je kladen důraz na zkušenosti. Dodatečné specializované školení zajišťuje partnerská firma Aspire Sports, s.r.o. prostřednictvím servisního a reklamačního technika Ladislava Šimerleho.

Sdílené hodnoty

Rychlebské stezky jsou založené na zásahu člověka do přírody. Snaží se ji zpřístupnit, odhalit její krásy společně s užitím jízdy na horském kole. Veškeré činnosti v lesích jsou prováděny tak, aby co nejméně poškozovali a ovlivňovali běžný chod lesa. Není účelem přírodu přetvářet, ale využít přírodní překážky a materiály tak, aby si krajina zachovala svoji krásu. Přestože každý jede po stezce na svou vlastní odpovědnost, je nutné dbát na bezpečnost.

Každý zaměstnanec si uvědomuje čeho je součástí a jak je důležité dbát na kvalitu, především pokud se jedná o kontakt se zákazníky. Ti přináší peníze do projektu a bez nich by nemohl existovat.

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza čerpá z finančních výkazů spolku Rychlebské stezky a společnosti s ručením omezeným Základna rychlebských stezek. K analýze byly použity jak zákonné finanční výkazy, které musí společnost s ručením omezeným vykazovat, tak informace získané z účetního systému Pohoda, který společnost používá.

3.5.1 Příjmy z podnikatelské činnosti

Podnikatelská činnost Rychlebských stezek se opírá o tři rovnocenné pilíře. Prvním z nich je činnost infocentra, která zahrnuje půjčovnu kol a maloobchodní prodej sportovního vybavení, reklamních předmětů a suvenýrů. Zvláštní součástí příjmů je prodej tzv. „vstupů.“ Jedná se o formu dobrovolného příspěvku na provoz a výstavbu stezek. Každý měsíc vychází nový „vstup“ s odlišnou barvou. RS si u svých zákazníků vybudovali takovou pozici, že naprostá většina návštěvníků tento dobrovolný příspěvek platí. Tvoří tak nemalou částku příjmů s téměř nulovými náklady.

Druhým pilířem jsou občerstvovací a ubytovací služby. Ty spadají pod podnikatelský subjekt Základna rychlebských stezek, s.r.o.

Třetím pilířem je poradenská činnost, kterou poskytuje Pavel Horník osobně. Pomáhá tak za úplatu rozvíjejícím se střediskům, jakým způsobem mají správně postupovat při výstavbě trailů, logice sítě aj.

3.5.2 Ostatní příjmy

Podstatnou část příjmů RS tvoří dotace z veřejných zdrojů, zejména od Olomouckého kraje. V roce 2013 výše dotací činila téměř dva a čtvrt milionu korun. Tento rok byla dotace nejvyšší v historii RS.

Další nemalý podíl na rozpočtu mají příspěvky od podnikatelů a dobrovolné příspěvky návštěvníků. RS zaznamenaly nejvyšší hodnotu rovněž v roce 2013, téměř 330 tisíc korun.

3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

	2010	2011	2012	2013	2014 spolek	2014 s.r.o.	2014 celkem
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	-0,12	0,29	-0,37	-4,16	0,25	1,42	0,90
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,15	0,14	-0,20	-0,80	0,04	0,46	0,23
Rentabilita nákladů (ROC)	-0,03	0,06	-0,08	-0,28	0,03	0,49	0,19

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability ukazují finanční vývoj projektu Rychlebských stezek. Začátek existence RS se vyznačoval investicemi, které společnost nebyla schopna ufinancovat z vlastních zdrojů a dostala se do ztráty. Po mírné stabilizaci v roce 2011, kde došlo k mírnému zhodnocení vložených prostředků, přišlo další investiční období v podobě výstavby dnes nejpopulárnější stezky „Superflow trail.“ Rok 2014 se stal zlomovým, protože se začala investice zhodnocovat a RS se dostaly do kladných čísel.

Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	0,75	1,26	1,10	0,19	0,45
Pohotová likvidita	0,75	1,18	1,00	0,12	0,31
Peněžní likvidita	0,67	0,79	0,71	0,07	0,21

Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

I v ukazatelích likvidity se odráží investiční vývoj Rychlebských stezek. Hodnoty, které se nejvíce blížily hodnotám doporučeným, zaznamenal subjekt v roce 2011. Naopak největší propad byl v roce 2013, kde výrazně vzrostly krátkodobé závazky. Rok 2014 však znamenal odraz ode dna, což mělo za následek zvýšení aktiv a snížení krátkodobých závazků.

Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013	spolek 2014	s.r.o. 2014	celkem 2014
Závazky (v tis. Kč)	495	298	639	2461	1619	540	2159
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	43	120	-106	-2007	-1094	111	-983
Zadluženost	11,51	2,48	-6,03	-1,23	-1,48	4,86	-2,20
Vývoj závazků (v tis. Kč)	+494	-197	+341	+1822			-302
		-40%	-173%	534%			-17%

Tabulka č. 4: Zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Záporné hodnoty zadluženosti jsou způsobeny zápornou hodnotou vlastního kapitálu. Obvykle bývá tento stav signalizací hrozícího úpadku. Zadluženost subjektu je ovlivněna dvěma hlavními investičními obdobími. Prvním z nich je samotný vznik a budování začínajících stezek. Druhým je výstavba nejpoblábnější stezky v období 2012 a 2013. V roce 2013 vzrostl dluh o 534%. Naopak v roce 2014 došlo ke stabilizaci a závazky klesly o 17%.

Analýza poměrových ukazatelů značí značnou finanční nestabilitu. V ukazatelích se odráží investiční fáze projektu. Ty byly z většinové části financovány cizími zdroji, příspěvky a provozními dotacemi. Právě provozní dotace tvořili nejpodstatnější část investičního kapitálu.

	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní výnosy	416	860	1014	2357	2508
Přijaté příspěvky	32	31	153	328	235
Přijaté provozní dotace	1401	1192	1052	2248	1767
Poměr vlastních výnosů	22%	41%	46%	48%	56%

Tabulka č. 5: Srovnání vlastních výnosů, příspěvků a dotací (v tis. Kč, Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 5 je patrné, že příspěvky a provozní dotace od vzniku projektu tvořili výraznou část rozpočtu. Poměr má však klesající tendenci.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z poznatků externí a interní strategické analýzy. Definuje stěžejní silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Shrnutí analýzy je znázorněné v následující tabulce.

Silné stránky	Příležitosti
➤ Kvalitní síť stezek - provázanost, logika a různé stupně náročnosti stezek ➤ Atmosféra ➤ Dobré jméno ➤ Dobré zázemí, parkovací plocha blízko zázemí ➤ Krásné přírodní prostředí s velkým potenciálem ➤ Podpora ze strany kraje a firmy ASPIRE SPORTS, s.r.o. ➤ Velká skupina dobrovolníků ➤ Komunita na sociální síti ➤ Sportovní a jiné akce	➤ Výstavba nových trailů – střední obtížnost ➤ Zkvalitnění stávajících služeb ➤ Rozšiřování služeb ➤ Oživení zimní sezóny ➤ Akce ➤ Marketingová kampaň ➤ Informační systémy ➤ Rozšíření působnosti
Slabé stránky	Hrozby
➤ Periferní poloha ➤ Mrtvá zimní sezóna ➤ Finanční situace ➤ Potřeba investic ➤ Slabé využití informačních systémů.	➤ Příliv konkurence ve službách ➤ Předběhnutí konkurencí v oblasti trailů ➤ Problém se získáním povolení k výstavbě (problém církevní restituce) ➤ Stagnace odvětví

Tabulka č. 6: SWOT analýza (Zdroj vlastní zpracování)

3.6.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky

Hlavní silnou stránkou Rychlebských stezek je kvalitní síť stezek. V současné době délka stezek přesahuje 60 kilometrů. Vyznačují se výbornou návazností a logikou přesunů. Síť je situována tak, aby návštěvníci mohli začít a skončit svoji vyjížďku u Základny rychlebských stezek. Každý jednotlivý trail je ohodnocen náročností od začátečnické, přes středně pokročilé až k pokročilým. Co však chybí je jakýsi „přechod“ od začátečníků k středně pokročilým.

Důvodem, kvůli kterému do lokality přijíždí mnoho návštěvníků opakovaně, je celková atmosféra prostředí. Lidé si sem přijíždějí odpočinout od městského prostředí. Lokalita si stále zachovává venkovský charakter, o který by neměla přijít přehnanou komercializací. Je potřeba nalézt ideální kompromis, jak přilákat co možná nejvíce zákazníků a zachovat přitom venkovský charakter. Atmosféře přispívá i přírodní prostředí, které Černou Vodu obklopuje. Tato část Rychlebských hor se liší od jejího zbytku i celých Jeseníků. V okolních lesích návštěvník nalezne velké množství drobných skalních útvarů, potoků a zatopených či opuštěných lomů. To dodává okolí členitost a rozmanitost. Je zde rozvinut turistický a cykloturistický ruch i mimo síť stezek.

Rychlebské stezky si za dobu své existence vybudovali silné jméno. Značka RS má v tuzemsku velký zvuk a je známá i v zahraničí. Mimo jiné to je dáno tím, že byly v naší domovině jedni z prvních s podobným nápadem a platí za vzor pro nově vznikající lokality. RS pravidelně navštěvuje početná skupina dobrovolníků, kteří pomáhají ve výstavbě a údržbě. Tento fakt výrazně napomáhá dobrému jménu a celkové atmosféře celého projektu.

Zázemí RS se vyznačuje dobrou strategickou polohou. Jedná se o bývalou salaš, která má okolo sebe velký pozemek. V jedné polovině salaše se nachází infocentrum s půjčovnou kol a v druhé pohostinství Bike Café. Toto zázemí je jednak silnou stránkou, ale zároveň příležitostí rozvoje.

Bez podpory státních orgánů, konkrétně Olomouckého kraje a Pracovního úřadu ve Vidnavě, by Rychlebské stezky vzniknout nemohly. Dalším důležitým partnerem je

firma ASPIRE SPORTS, s.r.o. poskytující kola do půjčovny, dále Lesy České republiky, s. p., které financovali výstavbu jednoho trailu, a jiní menší partneři. Všichni vytváří silnou stránku a pomáhají RS v existenci.

Rychlebské stezky také myslí na marketingovou komunikaci se svými zákazníky. Stránku na serveru facebooku.com sleduje téměř 9 000 uživatelů. Provozují rovněž zdařilé webové stránky. Prostřednictvím těchto kanálů informují o událostech, akcích, stavu stezek aj. Akcí se během sezóny koná v lokalitě mnoho a jsou i hojně navštěvovány. Jedná se o dobrovolné brigády, výukové kempy a vrcholem sezóny tradičně bývají enduro závody Falcon Ultimate Enduro. V loňském roce se tohoto závodu zúčastnilo 192 závodníků. To je na závody tohoto typu veliký nadstandard a jednalo se o nejúspěšnější podnik v kategorii enduro.

Slabé stránky

Slabou stránkou Rychlebských stezek je jejich nevýhodná poloha oproti konkurenci. Stezky se nacházejí v periférii České republiky téměř u hranic s Polskem. Olomouc je od lokality vzdálený 123 km, Ostrava 149 km, Hradec Králové 137 km, Brno 200 km a Praha téměř 250 km. Do nejbližšího okolí nevede žádná rychlostní silnice, která by svým návštěvníkům cestu zpříjemnila. O něco příznivěji se situace staví k návštěvníkům z Polska. Od polské Vratislavy jsou RS vzdálené 120 km.

RS jsou sezónní záležitostí. V zimních měsících nevytváří žádné příjmy. Na svoji existenci si tudíž musí vydělat během letní sezóny. Tento fakt však z části brání přílivu konkurence ve službách spojených s rekreací.

V neposlední řadě je slabou stránkou současná finanční situace. Stezky se snaží zužitkovat investice, které učinily v minulých letech. Dá se však říct, že se jim závazky úspěšně daří snižovat.

Jak už bylo řečeno, Základna rychlebských stezek je objekt s dobrou polohou i pozemkem. Není však plně vyhovující stávajícím potřebám a potřebuje značné investice. Je potřeba rozšířit sociální zařízení, které je pro objem návštěvníků, jež navštívili RS v minulém roce, nedostačující. Dále by bylo dobré vylepšit zateplení restaurace a investovat do zařízení kuchyně.

Rychlebské stezky takřka nevyužívají informační systémy. Jediné, co používají, je účetní systém Pohoda, který jim umožňuje sledování a kontrolu zásob.

Hrozby

Největší hrozbou, které Rychlebským stezkám již čelí, je příliv konkurence v nabídce služeb v Černé Vodě a blízkém okolí. Lokalita se rychle rozvíjí a vytváří tak lákadlo pro cizí investory. Vzhledem ke své ne příliš příznivé finanční situaci jim budou RS obtížně čelit. Musí se snažit nabídnout svým zákazníkům dostatečné kapacity a rozmanitost služeb spojených s rekreací, aby nemuseli konkurenci vyhledávat. Ta pak nebude mít dostatečný prostor pro své podnikání.

Rychlebské stezky mají v oblasti stezek pro horskou cyklistiku vybudovanou velmi silnou pozici. Jejím úkolem je tuto pozici neztratit a nenechat se předběhnout konkurenční lokalitou. Tím by mohli přijít o část svých zákazníků. RS musí neustále přicházet s něčím novým, rozvíjet se, přizpůsobovat a rozšiřovat si svoji zákaznickou základnu. Problémem však jsou církevní restituce. Spor mezi Lesy České republiky, s. p. a církví nadále brzdí jakoukoli výstavbu v sekci tzv. horních stezek, nejdůležitější a nejnavštěvovanější částí celé sítě. Pokud tyto spory potrvají delší dobu, dávají konkurenci prostor k smazání náskoku, který RS v budování mají.

Trh zabývající se horskými koly a službami s nimi spojenými zaznamenal v posledních letech velký rozvoj. Potenciální hrozbou pro RS je stagnace tohoto odvětví. V nejbližších letech však stagnaci nelze předpokládat.

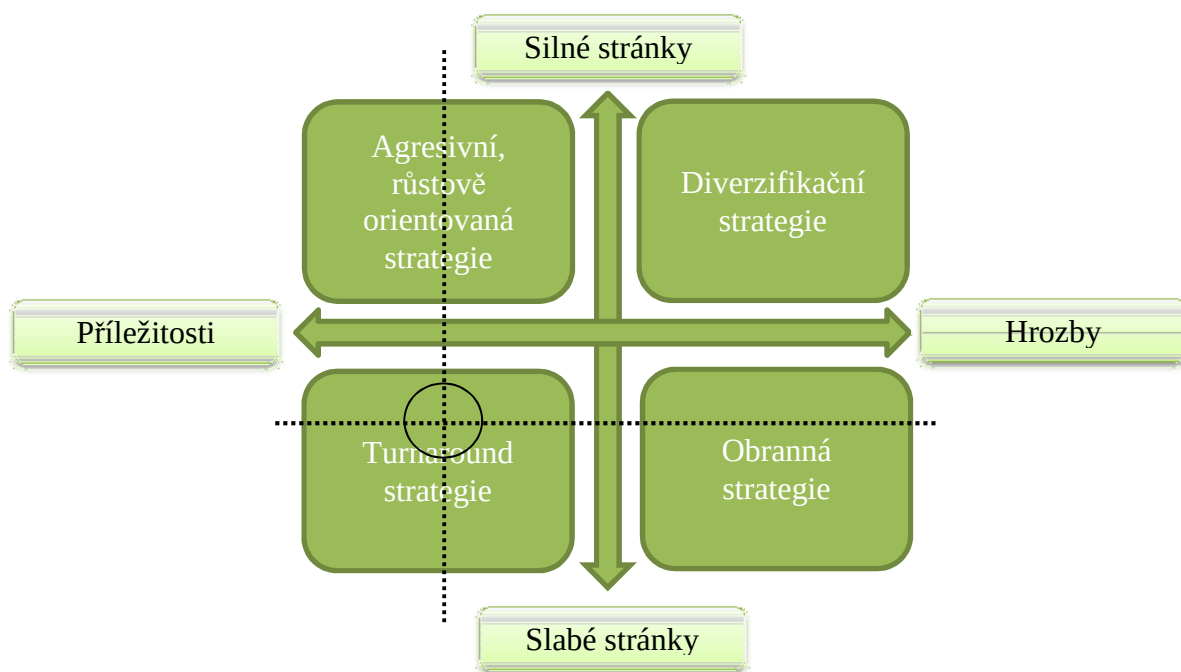
Příležitosti

Jakmile to bude možné, měly by se Rychlebské stezky chopit příležitosti a postupně rozšiřovat síť trailů. Ostatně se tomu po dobu své existence věnovali téměř neustále. Stezkám chybí trail pro mírně pokročilé, jakýsi mezistupeň mezi nejjednoduššími stezkami a středně pokročilým trailem, tzv. „Superflow trail.“

Fakt, že RS nemohou pokračovat ve výstavbě, dává prostor k soustředění se na služby, které nabízí nebo by mohly nabízet. Je potřeba se zamýšlet nad tím, jak to, co děláme dělat lépe a kvalitněji. Co by RS mohly svým návštěvníkům nabídnout a jaké akce uspořádat? Jak docílit toho, aby o Rychlebských stezkách vědělo více lidí a aby je více lidí přijelo navštívit? Jak lépe uchovávat a zpracovávat informace, které od svých

zákazníků dostáváme, aby se zefektivnila pracovní činnost? Jaké by mohly být alternativy růstu a rozšiřování vlivu za hranice stávající lokality? Na tyto otázky hledá odpovědi návrhová část této diplomové práce.

3.6.2 Strategie plynoucí z SWOT analýzy



Obrázek č. 6: Strategie plynoucí ze SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedených faktů vyplývajících ze SWOT analýzy je patrné, že se firmě otevírá řada příležitostí. RS však mají řadu slabých stránek, které je potřeba eliminovat k upevnění a posílení pozice na trhu. Proto navrhuji zvolit strategii „max – min,“ neboli OW (opportunities a weakness), nebo také Turnaround strategie. Ta spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a větším využívání tržních příležitostí.

4. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Návrhová část této diplomové práce navazuje na poznatky, které byly zjištěny v analytické části. Pracuje z výsledky SWOT analýzy a strategie z ní plynoucí. Základem strategie firmy bude upevnění pozice na trhu prostřednictvím minimalizace slabých stránek a využití tržních příležitostí. Návrhová část obsahuje postup k řešení problémů, které byly odhaleny v analytické části a definici cílového stavu, který chtějí RS dosáhnout.

4.1 Vymezení corporate strategie

Rychlebské stezky jsou slibně rozvíjejícím projektem. Za dobu své existence si vybudovali silnou zákaznickou základnu a pozici na trhu. Konkurence však roste nezadržitelným tempem. Rychlebské stezky si musí udržet svůj tržní podíl a stupeň diferenciací.

Z toho důvodu navrhuji strategii stability a postupného růstu. RS jsou stále mladým projektem s řadou nedostatků, které je potřeba postupně eliminovat. Po dobu své existence byly z velké části financovány z veřejných zdrojů. To ale rozhodně nemusí trvat věčně, proto se musí snažit o finanční nezávislost. Stezky navštěvuje v sezóně velké množství lidí, je však důležité propracovat systém služeb, aby zákazníci měli v lokalitě za co utrácet. Současný zákazník je čím dál více náročný. Je potřeba zajistit takovou kvalitu služeb, aby byl zákazník spokojen. Zároveň je důležité nalézt takovou strukturu služeb, aby byl zachován charakter lokality.

4.1.1 Vize, mise, strategické a taktické cíle

Podnik nemá žádné strategické řízení. Z tohoto důvodu nebyla stanovena žádná písemná formulace vize či strategie. Při formulaci strategie postupuji dle metodiky SMART.

Vize

Vizí společnosti je být nejlepší a dlouhodobě nejnavštěvovanější lokalitou v České republice, provozující stezky pro horská kola, s celoevropským významem.

Mise

Misí společnosti je dosáhnout vize prostřednictvím pestré charakteristiky stezek, aby zaujaly všechny výkonnostní skupiny cyklistů. Poskytovat svým zákazníkům kvalitní a komplexní služby při zachování charakteru a atmosféry prostředí.

Strategické cíle – do pěti let

- Udržet pozici lídra v odvětví.
- Finanční nezávislost na všech obchodních partnerech.
- Dlouhodobě generovat kladný zisk.
- Zdvojnásobit celkovou délku uměle vybudovaných stezek s vyrovnaným poměrem různých stupňů náročností.
- Dlouhodobě udržovat současnou návštěvnost s korelací 5 %.
- 80% celkových nákladů financovat vlastními zdroji.
- Zajistit spokojenost zaměstnanců a minimalizovat jejich fluktuaci. Být atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem v lokalitě.

Taktické cíle – do konce roku 2016

- Snížení závazků o 15 % za rok.
- Vyrovnat pokles příspěvků a provozních dotací vlastními zdroji.
- Zavedení informačního systému a databáze zákazníků. V této návaznosti zavést zákaznické slevy.
- Zvýšení kvality a portfolia produktů, které jsou nabízeny restaurací. Zabezpečit tak kompletní servis pro zákazníky v oblasti gastronomie.
- Propojení ubytování s pohostinstvím a zajistit tak komplexní službu pro zákazníka, který by tak mohl využívat k polopenzi.
- Rozšířit vyžití v oblasti Základny rychlebských stezek.
- Na konci účetního období generovat kladný výsledek hospodaření.
- Rozšíření působnosti do blízké lokality Lipová-lázně.

4.2 Strategické obchodní jednotky (SBU)

Oblast podnikání Rychlebských stezek je rozdělena do dvou základních strategických obchodních jednotek:

- SBU1: infocentrum, maloobchod, půjčovna a servis kol, pohostinství a ubytovací služby,
- SBU2: poradenská činnost.

4.3 Business strategie

4.3.1 SBU1

Rychlebské stezky mají vybudovanou silnou zákaznickou základnu. Obecně terénní cyklistika zaznamenala v posledních letech velký rozmach. Z tohoto důvodu navrhuji strategie stability a postupného růstu. Rychlebské stezky si musí své zákazníky, které pracně za dobu své existence získaly, udržet. Proto jsou klíčovou součástí business strategie inovace v oblasti služeb pro návštěvníky.

Cílem v nejbližších letech je nalézt optimální kombinaci v poskytování služeb tak, aby zákazník dostal kvalitu, a přitom byl zachován charakter venkovského prostředí. Díky rozšíření služeb zajistit finanční prostředky k tomu, aby byly uhrazeny veškeré provozní náklady a generován kladný hospodářský výsledek.

Vybírání poplatků za využívání cyklistických stezek je velmi problematické. Není možné do lesa postavit brány a vybírat vstupné. Zákazník by takovou formu ani neakceptoval. Je třeba zajistit zákaznický akceptovatelnou formu poplatků prostřednictvím komplexních služeb. Produktem organizace tedy není poskytování stezek jako takových, nýbrž právě služby a servis okolo. Traily fungují jako prostředek, díky kterému lidé lokalitu navštěvují. Samozřejmostí však zůstává klíčový význam trailů. Proto údržba a výstavba musí zůstat základní provozní činností Rychlebských stezek.

4.3.2 SBU2

Tato činnost je sice doplňková, ale vytváří důležitý přísun peněžních prostředků. Přináší rovněž partnerství, kterými se RS zviditelňují na dalších místech. Tato partnerství jsou však prospěšná spíše pro druhou stranu. Vzhledem k budoucímu vývoji RS je však vhodné tuto činnost postupně omezovat a nahradit službami, poskytovanými Základnou RS. Poradenská činnost Pavla Horníka sice přispívá k rozvoji odvětví, ale vytváří konkurenci. Navíc lokality, které využívají tuto službu, nebudou vznikat do nekonečna.

Z tohoto důvodu volíme pro tuto SBU strategii útlu. Přesto že přináší finanční prostředky, odpoutává pozornost od projektu RS a vytváří konkurenci. Tato strategie povede ku prospěchu celé organizace. Jednotlivé funkční strategie této SBU nejsou v diplomové práci rozpracovány.

4.4 Vymezení jednotlivých funkčních strategií

Funkční strategie jsou pro potřeby diplomové práce rozděleny na marketingovou strategii, strategii v oblasti lidských zdrojů a finanční strategii. Hlavní corporate a business strategie je tak realizována na základě rozšíření portfolia poskytovaných služeb vedoucí k navýšení tržeb.

4.4.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je vzhledem k specifické povaze oboru podnikání strukturována dle prvků základního marketingového mixu. Strategie navazují na analýzu vnějších a vnitřních faktorů a jejich sumarizaci ve SWOT analýze.

Produkt

Definice produktu Rychlebských stezek je problematická. Podstatou RS je výstavba a údržba trailů pro horská kola. Tato činnost však sama o sobě nepřináší podniku žádný zisk. Proto produktem ve smyslu marketingového mixu jsou služby, které organizace poskytuje. Těmi hlavními službami jsou maloobchod, půjčovna horských kol, pohostinská a ubytovací činnost. Rozšíření a zkvalitnění služeb se podrobněji věnuje kapitola 4.5 *Návrh rozšíření a zkvalitnění služeb*.

V oblasti tvorby stezek pro horskou cyklistiku chtějí RS zaujímat v České Republice pozici High End značky³. Je třeba dodat, že se jim tato pozice daří udržovat. Nejen u nás mají stezky vybudované silné jméno.

Cena

Cenová politika RS se řídí poměrem cena/výkon. Chtějí poskytovat kvalitní služby za přijatelné peníze. V současné době splňují spíše druhé kritérium. Rostoucí kvalita služeb by měla přinést adekvátní zvýšení cen.

Propagace

Současná strategie propagace Rychlebských stezek není špatná. Svědčí o tom návštěvnost stezek a fakt, že o RS ví téměř každý cyklista, který u nás jezdí na horském kole. Dobře hodnotím zejména komunikaci prostřednictvím serveru Facebook.com. Stezky na tomto serveru zveřejňují mnoho příspěvků, které jsou hojně sledovány.

Kde ale vidím mezeru je práce s internetovými stránkami www.rychlebskestezky.cz, které jsou právě na úkor facebooku opomíjeny. Je mnoho lidí, kteří server Facebook.com nepoužívají. Jsou ohlasy o nedostatečném zveřejňování informací na webových stránkách, přestože na facebooku se lidé tyto informace dočíst mohou. Proto je důležité nepodléhat obecnému trendu a internetové stránky neopomíjet. Měly by mít stejnou důležitost, jako právě Facebook.com.

Důležitý prostor v online komunikaci tvoří tvorba videí. Sebevícе pozitivně hodnotící článek si nepřečte tolik lidí, jako kolik shlédne krátké a dobré video. Zkrátka proto, že to zabere méně času. Žijeme v uspěchané době a právě čas je pro mnohé limitující. Pavel Horník a ostatní zaměstnanci RS se dlouhodobě přátelí s mladým začínajícím umělcem Ondřejem Pěničkou. Tento nadaný člověk je velice nadšený cyklista a fanoušek RS. Nabídl se, že vytvoří sérii krátkých videí, které se budou postupně zveřejňovat v průběhu sezóny. Tyto videa budou ukazovat, jak to na stezkách i mimo ně vypadá z toho nejlepšího pohledu. Budou v průběhu sezóny připomínat všem příznivcům, že RS existují, že je zde hezky a že by svou návštěvu měli zopakovat. Zároveň budou fungovat jako lákadlo pro potenciální návštěvníky. Videa budou

³ Značka vnímána zákazníky jako nejvíce kvalitní.

fungovat jako reklamní sdělení prostřednictvím internetu. Tato spolupráce je pro propagaci RS významná.

Místo

Mohlo by se zdát, že místo prodeje je pro Rychlebské stezky jasné a neměnné. Z velké části to je pravda, RS si vybudovali silnou značku, která by mohla v budoucnu expandovat. V průběhu roku 2015 se začal rozjíždět projekt „Lipovské stezky“ v nedaleké obci Lipová-lázně, kde mají RS asistovat. Tento projekt je financován částečně obcí Lipová-lázně a částečně místním wellness hotelem Helios. RS zde provádí stavební dozor. Tím by však spolupráce neměla skončit. Jedná se o příležitost, kterou RS nesmí podcenit a zvýšit svůj vliv v lokalitě. Nabízí se založení nového informačního centra a půjčovny kol v obci Lipová-lázně. Jelikož se jedná o blízkou lokalitu, nebude složité spravovat toto druhé infocentrum. Navrhují jej vybudovat na jaře roku 2016, aby bylo připraveno na celou sezónu (viz kapitola 4.5.4 *Lipovské stezky*).

Takových projektů, jako jsou stezky v obci Lipová-lázně, může být v budoucnu více. Pokud budou RS dostatečně silné, mohou expandovat do dalších míst. Domácí lokalita pak poslouží jako výchozí model nového projektu. Toto je ovšem otázka budoucnosti. V nejbližších letech musí RS upevňovat svoji pozici. Proto navrhuji centralizovat působení na oblast Rychlebských stezek a blízkých Lipovských stezek.

Podpora prodeje

S čím Rychlebské stezky málo pracují, je podpora prodeje. Z tohoto marketingového nástroje by mohly RS použít např. množstevní slevy. Může se to aplikovat jak v oblasti občerstvení, tak v oblasti maloobchodu a půjčovny horských kol.

V pohostinství záleží na momentální situaci, co je potřeba prodat nebo který druh zboží je potřeba podpořit. Například když je přebytek koláčků, vyhlásí se akce: „Ke dvěma kávám koláček zdarma“.

V maloobchodě by se slevové akce mohly využít v prodeji reklamních předmětů. Těch mají RS velké množství a je na nich největší marže. Mohlo by se jednat o akci typu 1 + 1 zdarma.

V reakci na zavedení evidence zákazníků (viz kapitola 4.5.5 *Práce s daty*) se mohou zavést i slevy pro zákazníky půjčovny kol. V systému se jednoduše bude zavádět, kolik kol si daný zákazník půjčil. Např. čtvrté kolo může být se slevou deset procent.

4.4.2 Strategie lidských zdrojů

Sever Olomouckého kraje patří mezi nejchudší oblasti naší republiky. Je zde problém jak při získávání zaměstnání, tak s kvalitní pracovní silou. Rychlebským stezkám se daří zvyšovat životní úroveň obyvatelstva v okolí. Během jejich existence se zněkolikanásobil cestovní ruch. Vzniklo nemalé množství drobných podnikatelských subjektů, které tohoto využívají.

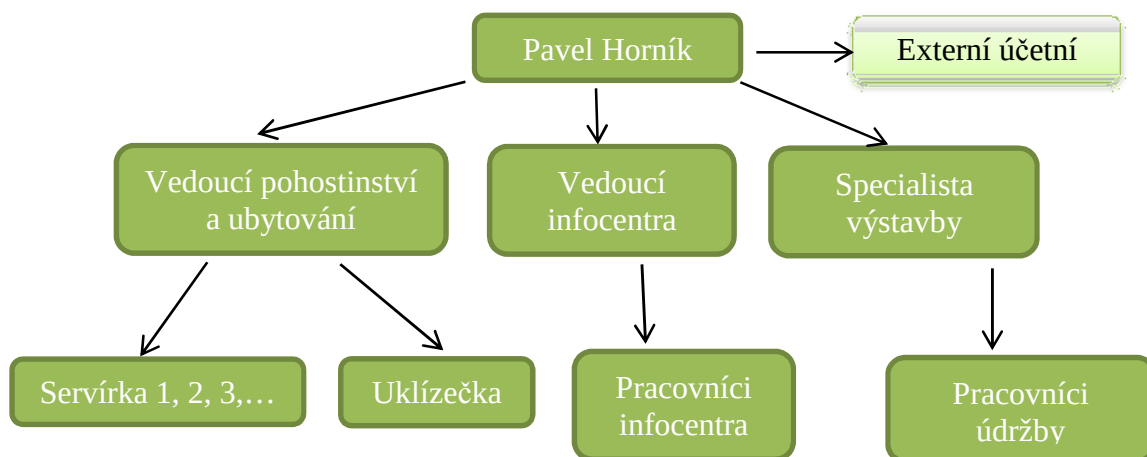
Pro RS je klíčový kontakt se zákazníky. Ten je uskutečňován prostřednictvím zaměstnanců. Proto RS musí zaměstnávat zaměstnance s dobrými komunikačními schopnostmi a se vztahem k celému projektu.

RS si uvědomují, že pouze spokojený zaměstnanec může adekvátně reprezentovat firmu. Z toho důvodu musí RS svým zaměstnancům nabídnout kvalitní pracovní podmínky. Cílem RS, z pohledu lidských zdrojů, je stát se vyhledávaným zaměstnavatelem s vysokou prestiží. Chtějí, aby byl každý zaměstnanec hrdý, že se může podílet na tomto projektu.

Na oplátku za věrnost a dobrou práci RS nabízí základní platové ohodnocení ve výši 85 korun za hodinu. Tato odměna je v daném regionu nadstandartní. K tomu nabízí zaměstnanecké výhody v podobě zaměstnaneckých slev na zboží a služby Rychlebských stezek.

Organizační struktura

Pavel Horník, jakožto autor projektu a myšlenky stezek v okolí obce Černá Voda, chce mít veškeré činnosti pod kontrolou a přímým dohledem. Těchto činností je však velké množství. Brzy by mohlo dojít k tomu, že toho bude mít až příliš. Z důvodu nedostatku času by mohlo docházet k řadě rychlých rozhodnutí na úkor kvality. Tomu je potřeba předejít a upravit organizační strukturu.



Obrázek č. 7: Návrh organizační struktury (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pavel Horník by měl na celou organizaci dohlížet z pozice generálního ředitele. Pod jeho dohledem budou pracovat vedoucí třech oddělených divizí. Bude tedy vytvořena nová pracovní pozice vedoucího infocentra, který bude infocentrum řídit a za jeho činnosti odpovídat. Vedle dohledu nad divizemi by se měl Pavel Horník věnovat převážně trasování a propagaci RS. V tomto ohledu je jedním z nejlepších v naší republice. Svoji představu poté sdělí specialistovi výstavby, který ji dále aplikuje. Další důležitou činností, kterou bude P. Horník zaštiťovat, bude reprezentace a propagace RS. Je třeba těžit ze jména a pozice, kterou si za dobu své působnosti vybudoval.

4.4.3 Finanční strategie

Společnost Rychlebské stezky je stále zadlužená. Proto je hlavním finančním cílem snížení zadluženosti. Zadluženost se podařilo snížit již v roce 2014, a to o téměř 17 %. Tento trend je potřeba zachovat i přes plánované investice.

Rychlebské stezky byly od doby svého vzniku z velké části financovány z cizích, zejména veřejných, zdrojů a stále jsou státní správou podporovány. Tento zdroj financování však není do budoucna jistý, právě naopak. Dle finančních výkazů tyto zdroje zaznamenávají klesající tendenci. RS usilují o finanční nezávislost. Z toho důvodu je druhým finančním cílem rostoucí tendence vlastních výnosů, zejména tržeb.

Tabulka č. 5, v kapitole 3.5.3 *Analýza poměrových ukazatelů*, znázorňuje srovnání vlastních výnosů, příspěvků a provozních dotací. Je na ní patrná rostoucí tendence vlastních výnosů, ale i kolísavost příspěvků a provozních dotací. Mezi lety

2013 a 2014 byl pokles dotací větší než půl milionu korun. RS musí počítat s poklesem i nadále a vyrovnat jej vlastními výnosy z podnikatelské činnosti.

Přijaté příspěvky tvoří především příspěvky od podnikatelů a dobrovolné příspěvky od návštěvníků. Tento zdroj příjmů, který neváže téměř žádné náklady je potřeba podporovat zavedením systému příspěvků.

Pro splnění finančních cílů navrhuji zvýšit portfolio nabízených služeb, což navýší tržby, a dále zvýšení kvality Základny Rychlebských stezek. Zvýšením kvality se nezvýší tržby přímo, ale udrží současnou návštěvnost minimálně na stejné úrovni. Návštěvnost je pro velikost tržeb klíčová.

Zvýšením kvality poskytovaných služeb může společnost zvýšit cenovou hladinu svých produktů. Pro rok 2016 navrhuji navýšit ceny o 5 – 10 %.

4.5 Návrh zlepšení, rozšíření a zkvalitnění služeb

Navýšení a zkvalitnění služeb je jedním z nejdůležitějších cílů Rychlebských stezek. Chtějí svým zákazníkům nabídnout větší komfort, vyžití a zpříjemnění pobytu. Sezóny 2014 a 2015 ukázaly, že Základna Rychlebských stezek není připravena na tak velkou návštěvnost, jaká byla. Tento projekt vznikl na zelené louce a má před sebou ještě dlouhou cestu. Byla by škoda, kdyby se stal obětí vlastního úspěchu. Návrhy jsou stanoveny tak, aby vedly k realizaci výše uvedených strategií.

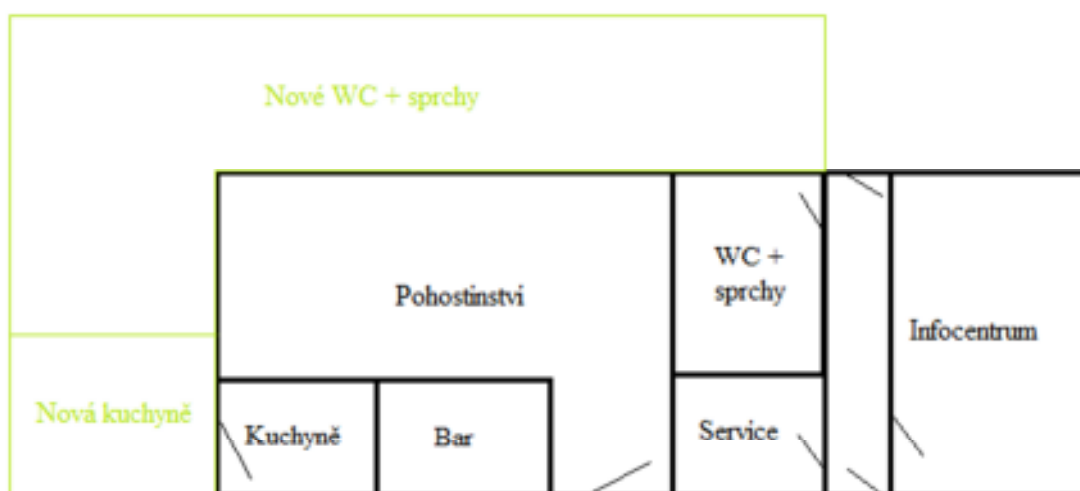
To, na čem je potřeba pracovat neustále, je samotná síť stezek. Údržba je samozřejmostí a rozšiřování sítě stezek se jí pomalu stává také. Většina návštěvníků, kteří navštěvují stezky opakovaně, se ptá, co je nového od jejich poslední návštěvy. Zaměstnanci RS proto musí mít na takové otázky odpověď. Budování nových stezek bylo v posledních letech zastaveno kvůli církevním restitucím. Prognóza je však pozitivní a začátkem roku 2016 by mohly být lesy, ve kterých se nachází většina stezek, předány. Pavlu Horníkovi tak nebude nic bránit rozšířit jeho síť stezek. Některé úseky jsou již přichystané, některé naplánované a nepřeberné množství variant vymyšlených v hlavě tvůrce.

4.5.1 Rozšíření Základny rychlebských stezek

Jedním z největších problémů, se kterými se RS potýkaly, byla nedostatečná kapacita sociálních zařízení. Dvě sprchy, dvě toalety v budově a dva mobilní toalety jsou pro camp a hospodu, kde v sezoně je najednou až 1000 lidí, zkrátka málo. Tento problém je potřeba řešit jako první s největší prioritou.

Další prostor k zlepšení nabízí nedostačující kuchyně. Ta značně omezuje přípravu vlastních pokrmů, a tak se většina z nich nakupuje prostřednictvím outsourcingu.

Proto navrhuji rozšíření Základny RS o sociální zařízení a kuchyň. Vzhledem k budoucímu rozvoji by nová kuchyň i sociální zařízení měly být naddimenzované. Obrázek č. 8 znázorňuje půdorys Základny RS. Černě je vyznačen současný stav a zeleně stav budoucí.



Obrázek č. 8: Návrh rozšíření základny RS (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nové prostory sociálních zařízení budou obsahovat 8 záchodů, 8 sprch a 4 pisoáry. Kuchyň bude obsahovat běžné vybavení.

Vzhledem k tomu, že se bude jednat o prostory využívané převážně v letních měsících a není tudíž požadavek vysokých izolačních vlastností, navrhuji zvolit dřevěnou přístavbu. Ta je levnější a rychleji postavená. Na vybudování základů a hrubé stavby bude přizván stavební odborník. Ostatní stavební práce vykonají zruční zaměstnanci firmy sami. Na projekt bude vyčleněn rozpočet 500 000 korun.

4.5.2 Ubytování

Prodejem penzionu Polesí se RS připravili o poskytování ubytovacích služeb. Jedinou možností, kterou nabízejí, je kempování v okolí Základny. Dává to však prostor ke zlepšení.

Stavba penzionu je finančně náročná. Navíc by se postavilo pouze to, co nabízí konkurence v okolí. Navrhují vybudování série dřevěných chatek, které budou rozmístěné v blízkosti Základny RS. Blízkost umožňuje poskytnout ubytovaným polopenzi. Vzhledem k sezónnímu zaměření RS a charakteru okolí považují dřevěné chatky jako dobrou volbu.

Chatku jsem zvolil od firmy DEK o rozměrech 378x537 cm, která je vyrobena ze severského smrku. Bude vybavena dvěma dvoupatrovými lůžky, skříní, komodou a židlemi.(27)

	Cena (bez DPH)
Chatka s terasou	54 256,72 Kč
Střešní krytina	1 411,49 Kč
Základová deska	1 611,57 Kč
2x dvoupatrové postele	8 066,12 Kč
Skříň	4 876,03 Kč
Židle 4x	1 649,59 Kč
Komoda	1 644,63 Kč
Elektrický přímotop	825,62 Kč
Elektroinstalace	1 652,89 Kč
Náklady na chatku	75 994,65 Kč
Náklady celkem (8ks)	607 957,22 Kč
cena/den	661,16 Kč
náklady provozu/den	82,64 Kč
návratnost	131 dní

Tabulka č. 7: Kalkulace nákladů pořízení chatek (Zdroj: vlastní zpracování)

Cena pronájmu bude 800 korun s DPH za celou chatku. Při provozních nákladech, které zahrnují úklid a energie, je návratnost investice 131 dní při plné obsazenosti chatky. Sezóna RS trvá sedm měsíců. Návratnost investic za jednu sezónu je reálná.

4.5.3 Skill centrum

Rychlebské stezky vydělávají především prostřednictvím Základny RS. Proto je žádoucí zajistit, aby se zde zdržovalo co nejvíce lidí. V této návaznosti RS vybudují tzv. „Skill centrum.“ Jedná se o Sportovní zařízení určené ke zdokonalování jízdních schopností a především k zábavě cyklistů. Toto sportoviště využijí jak začátečníci, tak pokročilí jezdci. Výborně poslouží a zkvalitní výuku při výukových kempch.

První součást je již postavena. Jedná se o tzv. „pumptrack“, který se zaměřuje na procvičení techniky průjezdu zatáček, terénních vln a práci s těžištěm.

Další zařízení, které je vhodné vybudovat, bude zaměřené na trénink balančních schopností a rovnováhy. Jedná se o systém dřevěných lávek o různých šířkách, délkách a výškách nad zemí. Součástí budou tréninkové lavice, tzv. „dropsy“, které budou zaměřeny na trénink seskoku z překážky. Budou odstupňovány dle velikosti.

Poslední součástí bude sportoviště, určené k tréninku menších až středních skoků. Ty budou vybudovány v souladu s bezpečností a budou sloužit spíše jako doplněk. Rychlebské stezky nejsou zaměřeny na styl jízdy na kole zvaný „dirt jump.“ K tomuto účelu slouží nedaleké sportoviště Bikepark Zahrádka, jehož jsou RS partnerem. Proto nechtějí tvořit konkurenci, skoky budou vybudovány v malém rozsahu.

Díky vybudování „Skill centra“ budou mít cyklisté v okolí Základny RS vyžití, a přitom budou moci využívat její služby.

K vybudování „Skill centra“ budou RS potřebovat pouze materiál (zemina a dřevo) a týden práce 4 zaměstnanců.

Materiál	80 000,00 Kč
Mzdy	19 200,00 Kč
Celkem	99 200,00 Kč

Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů „Skill centra“ (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.4 Zpřehlednění značení

Současné značení náročnosti trailů je pro mnoho návštěvníků matoucí. Lidé jsou zvyklí na značení dle lyžařských středisek, tedy modrá nejlehčí, červená středně těžká a

černá nejtěžší. Cyklistické stezky však vyžadují více stupňů obtížnosti. V mapě Rychlebských stezek je nejlehčí trail zaznamenán žlutě, střední červeně, těžší zeleně a nejtěžší je černý. Obzvláště zelený trail přinášel návštěvníkům obtíže. Mnozí jej obtížnostně řadili jako lehčí než červený. Tyto omyly je potřeba zamezit. Při tisku nových map proto navrhuji zakomponovat nové barevné značení obtížností s inspirací ve značení lyžařských sjezdovek.

4.5.1 Dětské hřiště

Na základě zákaznického průzkumu bylo zjištěno, že RS navštěvuje velké množství rodin s dětmi. I když jsou RS k dispozici každé věkové skupině, tedy i nejmenším cyklistům, chybí u základny RS prostor pro hraní. Průzkum ukázal, že rodiče postrádají v okolí základny např. dětský koutek či dětské hřiště. Jelikož je převážná většina trailů nevhodná pro děti, musejí se v hlídání svých potomků rodiče střídat. Aby tedy byli spokojeni jak rodiče, tak děti, navrhuji vybudování dětského hřiště. Po příjemné projížďce trailu, určeného pro rodiny s dětmi, bude mít tak jeden s rodičů možnost „vyšlápnout“ si ještě jednu náročnější trasu. Druhý z rodičů může odpočívat u základny a jejich dítě si hrát na hřišti.

Toto hřiště bude mít přírodní charakter a jeho součástí bude pískoviště a systém dřevěných prolézaček. Ty budou zbudovány tak, aby procvičovaly rovnováhu a koordinaci dětí. Pro zachování přírodního charakteru, bude hřiště vybudováno z přírodního materiálu. Jako materiál poslouží dřevěné klády zbavené kůry a opatřené ochrannou vrstvou. Náklady na hřiště byly vyčísleny na 3 500 korun. Hřiště bude situováno na pozemku RS, cca 25 metrů od Základny RS a bude vypracován provozní řád hřiště.

4.5.2 Pravidelné výukové kempy, systematická výuka

V roce 2014 RS navázaly spolupráci s Dušanem Mihalečkem. Tento člověk má bohaté zkušenosti s výukou jízdy na horském kole. Byl spoluautorem Birell školy, série videí zachycujících základy horské cyklistiky. Jako jediný Čech pracoval v americkém Whistleru, největším bike parku na světě, jako instruktor jízdy na horském kole. Jeho životopis a zkušenosti jsou zárukou kvality.

Ve spolupráci s Dušanem začaly RS pořádat výukové kempy jízdy na horském kole. Tyto akce měly velký úspěch, avšak byly pořádány víceméně náhodně. Pro rok 2015 a 2016 navrhuji zavést systematickou sérii výukových kempů. Ty budou dvoudenní a budou mít dvě úrovně, nižší Trail camp a vyšší Enduro camp . Umožní tak zákazníkům postup v technické zdatnosti. Speciální kategorií bude zaujímat Ladies camp, zaměřený na ženy. Výukové kempy budou pořádány dle harmonogramu implementace, a to vždy o víkendech. Cena kempu bude 1000 Kč za výukový den. Náklady bude tvořit plat instruktora 500 Kč na osobu za den.

Název výukového kempu	Zaměření
Trail camp	Základní dovednosti jízdy na horském kole, postoj, práce s těžištěm, průjezd vln, schodů a klopených zatáček. Zdolávání uměle vytvořených trailů, bezpečnost jízdy, požitek z jízdy.
Enduro camp	Technika jízdy ve volném terénu, překonávání přírodních překážek, bezpečnost jízdy, požitek z jízdy.
Ladies camp	Kemp zaměřený pouze na ženy, základní techniky jízdy, práce s těžištěm, překonávání překážek, nerovností, průjezd zatáčkou.

Tabulka č. 9: Výukové kempy (Zdroj. Vlastní zpracování)

4.5.3 Systém podpory RS

Do roku 2015 existoval pouze jeden druh oficiálních příspěvků. Ten byl aplikován formou dobrovolného vstupného 50 Kč na měsíc. Jiné příspěvky byly víceméně náhodné a neorganizované. Pro zlepšení podpory RS navrhuji zavést komplexní systém příspěvků.

Typ příspěvku	Částka	Odměna
Příspěvky na provoz stezek		
Měsíční příspěvek	60 Kč	měsíční slosování o věcné ceny
Roční příspěvek	500 Kč	předchozí + projížďka s průvodcem
Zlatý příspěvek	2 500 Kč	předchozí + celodenní půjčení horského kola pro dva
Partnerské příspěvky		
Partner 3. úrovně	10 000 Kč	logo na stránkách RS na rok zdarma, certifikát - Partner RS, uvedení na tabuli partnerů na Základně RS, možnost uvádět partnerství v propagačních materiálech firmy
Partner 2. úrovně	30 000 Kč	předchozí + uvedení na informačních tabulích přímo na trasách, uvedení na tištěných mapách v seznamu partnerů, distribuce tiskových materiálů přímo na Základně RS
Partner 1. úrovně	50 000 Kč	předchozí + logo v propagačním videu, reklama na informační tabuli u začátku vybrané stezky, firma bude uváděna na všech akcích RS jako partner

Tabulka č. 10: Systém Příspěvků (Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4 Lipovské stezky

V polovině roku 2015 v nedaleké obci Lipová-lázně, za spolupráce Rychlebských stezek, hotelu Helios a obce, začala výstavba Lipovských stezek. Cílovou skupinou těchto stezek jsou technicky méně zdatní cyklisti a rodiny s dětmi. Tento projekt otevírá RS novou příležitost, otevřít zde druhé informační centrum s půjčovnou kol.

Infocentrum bude situováno u nástupního místa Lipovských stezek poblíž hotelu Helios. Bude zásobováno vybranými produkty, reklamními předměty a pěti horskými koly.

Jako vhodný objekt pro zbudování menšího infocentra jsem vybral dřevěný domek Zita EKO 440x300 28 mm ze sortimentu firmy DELTA Svratka s. r. o. Tato chatka je o dvou místnostech. Každá místnost má svůj vlastní vchod. Větší místnost bude sloužit jako infocentrum, menší potom jako sklad kol na půjčování. Cena této chatky je 82.138,90 Kč bez DPH včetně montáže. (29)

Infocentrum bude stát na parcele číslo 1766/15, která je ve vlastnictví hotelu Helios, jež je partnerem projektu. V infocentru bude vždy jeden zaměstnanec RS.

4.5.5 Práce s daty

Je spousta zákazníků, kteří navštěvují lokalitu pravidelně. Těchto lidí je potřeba si vážit a odměnit jejich věrnost. Aby mohl být tento systém odměňování realizován, je potřeba znát pravidelné zákazníky RS. Z tohoto důvodu navrhuji postupné vytváření databáze zákazníků. Nejlépe se bude tato databáze aplikovat ve službě půjčovny horských kol.

Při zapůjčení horského kola, vyplní návštěvník formulář a podepíše smlouvu. V minulosti se toto provádělo s každým zákazníkem zvlášť, přestože si přišel půjčit kolo již poněkolikáté. Tento proces byl velice zdlouhavý a vytvářely se tak fronty. Navrhuji tedy inovaci postupným vytvářením databáze zákazníků. K tomuto účelu poslouží součást balíčku Microsoft Office, Microsoft Access. Tento balíček společnost již používá. V programu Microsoft Access se budou postupně zakládat zákazníci a informace o nich. Tyto informace se propojí s přichystanou smlouvou. Když takový zákazník přijde podruhé, postačí si jen najít jeho jméno, vytisknout smlouvu a podepsat. Zákazníci si kola většinou rezervují telefonicky nebo emailem. Pokud po takové rezervaci zaměstnanec rovnou zákazníka založí, podstatně urychlí celý proces vyřizování.

4.5.6 Mapa doporučených tras v okolí

Lidé jsou pohodlní a potřebují mít služby naservírované před nosem, aby nemuseli přemýšlet. Cyklistům nestačí běžné turistické mapy. Objevily se proto požadavky vytvoření mapy doporučených tras v okolí. Dle slov průzkumu by vytvoření doporučených tras zákazníky více motivovalo k celotýdenní dovolené. To dává RS příležitost k další inovaci v podobě vytvoření průvodce pro náročné horské cyklisty. Rychlebské hory skrývají mnoho nádherných míst a přírodních stezek, které nejsou návštěvníci z daleka ochotni hledat. Pavel Horník Rychlebské hory velice dobře zná a vytipování okruhů v přírodě pro něj nebude problém. Je důležité dbát na správné ohodnocení náročnosti. Nesmí být opomenuta žádná výkonnostní skupina jezdců.

Firma DPA s.r.o. nabízí širokou škálu tisku map. Turistické mapy, které by vyhovovaly požadavkům, vytiskne za 30 000 Kč při objednávce 1000 kusů. Běžné turistické mapy se prodávají za přibližně 90 korun. Speciální mapa okolí Rychlebských stezek se bude prodávat za 100 Kč.

4.6 Harmonogram implementace

Harmonogram implementace shrnuje časové rozložení navrhovaných zlepšení a rozšíření služeb Rychlebských stezek. Harmonogram obsahuje termíny začátku a konce každé z navrhovaných činností a délku jejich trvání. Většina návrhů bude realizována v mimosezonním období, jelikož během sezony většina aktivit směřuje k provozu a údržbě celého komplexu.

Název úkolu	Zahájení	Ukončení	Délka trvání
Rozšíření objektu Základna RS	9.11.2015	18.3.2016	131
Výstavba ubytovacích chat - 1. fáze	31.10.2016	2.12.2016	33
Výstavba ubytovacích chat - 2. fáze	30.10.2017	1.12.2017	33
Výstavba "skill centra"	4.5.2015	13.6.2015	41
Zpřehlednění značení	16.2.2015	28.2.2015	13
Výstavba Dětského hřiště	16.5.2016	20.5.2016	5
Výukové kempy	16.5.2015	17.5.2015	2
	6.6.2015	7.6.2015	2
	27.6.2015	28.6.2015	2
	11.7.2015	12.7.2015	2
	25.7.2015	26.7.2015	2
	8.8.2015	9.8.2015	2
	22.8.2015	23.8.2015	2
	26.9.2015	27.9.2015	2
	15.5.2016	16.5.2016	2
	5.6.2016	6.6.2016	2
	26.6.2016	27.6.2016	2
	10.7.2016	11.7.2016	2
	24.7.2016	25.7.2016	2
	7.8.2016	8.8.2016	2
	21.8.2016	22.8.2016	2
	25.9.2016	26.9.2016	2
Implementace nového systému podpory	28.3.2015	29.3.2015	2
Výstavba infocentra u Lipovských stezek	21.3.2016	3.4.2016	14
Tvorba databáze zákazníků	23.3.2015	6.11.2015	229
Tvorba mapy doporučených tras v okolí	4.1.2016	29.1.2016	26

Tabulka č. 11: Harmonogram implementace (Zdroj: vlastní zpracování)

První významný projekt, výstavba „skill centra“ začne začátkem května roku 2015. Tento termín jsem vybral, protože v tento čas vyvrcholí přípravy stezek na hlavní sezonu. Jelikož trasy budou nachystané, Rychlebské stezky budou mít volnou kapacitu zaměstnanců.

Největší navrhovaná investice proběhne po sezoně 2015. Ihned po ukončení se začne s hrubou stavbou přístavby. Ta bude dle plánu hotova do 10. Prosince 2015. Poté bude možné budovat vnitřní zařízení přístavby i během nepříznivého počasí.

Důležité je, aby bylo na sezonu 2016 připraveno informační centrum v oblasti Lipovských stezek. Proto hned po ukončení rozšíření Základny RS začne budování druhého infocentra.

Výstavbu ubytovacích chatek navrhuji odložit až po skončení sezony 2016. Pokud by RS začali s výstavbou hned po sezoně 2015, byla by příliš časově a finančně náročná. Výstavba tedy proběhne ve dvou fázích. Polovina chatek bude vybudována po sezoně 2016 a druhá po sezoně 2017. Postupnou výstavbu navrhuji kvůli rozdělení investice a kvůli otestování návratnosti. V případě velkého zájmu a rentability může být množství chatek navýšeno.

Rok	Plánovaná investice	Porovnání investice a výsledku hospodaření 2014
2015	599 200,00 Kč	59%
2016	416 117,51 Kč	41%
2017	303 978,61 Kč	30%

Tabulka č. 12: Časové rozvržení investic (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 10 znázorňuje časové rozvržení investic. Dle porovnání plánovaných investic a výsledku hospodaření, který měly RS na konci roku 2014, nebude problém návrhy ufinancovat. Díky realizaci návrhům na zlepšení očekávám nárůst tržeb.

ZÁVĚR

Cíl diplomové práce byl stanoven jako návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu Rychlebské stezky, která bude korespondovat se základním posláním a ideologií podniku. Pro správné určení podnikové strategie bylo důležité určení pozice podniku na trhu a formulace strategických a taktických cílů.

Dílčí cíl, nutný k naplnění hlavního cíle, byl stanoven jako vypracování kritické analýzy podniku, zahrnující analýzu okolí a analýzu vnitřního prostředí podniku. Dále pomocí SWOT matice shrnout stěžejní příležitosti a hrozby spolu se silnými a slabými stránkami podniku. Za pomoci výsledků analytické části definovat vhodnou strategii a v návrhové části ji detailně rozpracovat. Výslednou strategii konkretizovat v podobě návrhů na zlepšení a jejich realizaci naplánovat prostřednictvím harmonogramu implementace.

V první části diplomové práce byly zpracovány základní teoretické poznatky, které slouží jako podklad pro zpracování analytické a návrhové části. Jedná se o teorii právnických forem spolku a společnosti s ručením omezeným, teorii malých firem, podklady pro zpracování kritické analýzy a tvorbu podnikové strategie.

Analyzovaný podnik Rychlebské stezky je provozovatel uměle vytvořených stezek pro horská kola. Podnik je rozdělen do dvou právních forem: spolek a společnost s ručením omezeným. Provedené analýzy vnějšího (analýzy PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil) a vnitřního okolí (model „7S“, finanční analýza) byly syntetizovány pomocí SWOT matice. Mezi takto zjištěné silné stránky patří převážně kvalitní síť stezek, atmosféra a silná pozice značky. Nejvýznamnějšími slabými stránkami jsou velká vzdálenost od velkých měst, nevyužití areálu během zimní sezóny a finanční situace podniku. Většinu své existence podnik generuje záporný výsledek hospodaření. Mezi nejlépe využitelné příležitosti patří rozšíření a zkvalitnění služeb objektu Základna rychlebských stezek. Další příležitostí je rozšiřování sítě stezek a působnosti podniku do jiných lokalit. Kritickou hrozbou pro RS je příchod nového investora do pozice poskytovatele služeb v obci Černá Voda.

Na základě analytické části byla stanovena corporate strategie jako strategie stability a postupného růstu. Byla formulována vize a mise podniku, dále strategické a taktické cíle. Podnik byl rozdělen na dvě strategické obchodní jednotky. Strategické obchodní jednotce, zabývající se poradenskou činností, byla navržena strategie omezení. Z tohoto důvodu nebyla dále rozpracována. Druhé strategické obchodní jednotce, do které patří provoz Základny rychlebských stezek a stezek jako takových, je stanovena strategie stability a postupného růstu, převážně prostřednictvím inovací v oblasti služeb pro zákazníky. SBU2 byla dále rozpracována do jednotlivých funkčních strategií. Dílčí funkční strategie rozpracovávají business strategii a upřesňují tak cestu k naplnění cílů.

Klíčovým bodem návrhů zlepšení, rozšíření a zkvalitnění služeb je návrh rozšíření Základny rychlebských stezek. Z analýzy vyplynulo, že kapacita objektu je nedostačující, a to převážně v oblasti sociálních zařízení a kapacity občerstvení. Odstranění tohoto nedostatku bude mít za následek dlouhodobé udržení návštěvnosti a tím i dlouhodobé udržení výše tržeb, kterých RS dosáhly v roce 2014.

Harmonogram implementace byl sestaven tak, aby plánované investice byly pro podnik zvládnutelné. Východiskem k tomu posloužil výsledek hospodaření za rok 2014. Pro zahájení implementace byl stanoven začátek roku 2015.

Všechny cíle diplomové práce byly splněny. Nyní je v rukou vedoucího Rychlebských stezek, Pavla Horníka, do jaké míry se ztotožní s důležitostí strategického řízení pro dlouhodobou prosperitu a neustálý rozvoj podniku. Do jaké míry se bude řídit s navrhovanými strategiemi a dojde tak k úspěšnému uvedení diplomové práce do praxe formou implementace návrhů v podniku Rychlebské stezky.

Seznam použité literatury:

- (1) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 178 s. ISBN 80-85623-20-X.
- (2) FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- (3) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (4) GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (5) HUFF, Anne Sigismund et al. *Strategic management: logic & action*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, c2009. xvi, 432 s. ISBN 978-0-471-01793-6.
- (6) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- (7) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- (8) KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- (9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- (10) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

- (11) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. vii, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- (12) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (13) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (14) SRPOVÁ, Jitka et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (15) VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- (16) VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- (17) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Internetové zdroje

- (18) 38. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2014–2017). In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>
- (19) Czech Singletracks. *Google.com* [online]. 2015 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=zAx-u4H4gA8I.kfVkAKm_U888
- (20) *Facebook.com* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>
- (21) Historie RS. Rychlebské stezky [online]. 2011 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.rychlebskestezky.cz/cs/stezky/historie-rs>

- (22) Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- (23) Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 až 2010. In: DUBSKÁ, Drahomíra. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf)
- (24) Přehled změn. In: *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2013 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/file/8782_1_1/
- (25) Souhrn změn, které od roku 2014 přináší nový občanský zákoník. *Podnikatel.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/souhrn-zmen-ktere-od-roku-2014-prinasi-novy-obcansky-zakonik/>
- (26) Statistická ročenka Olomouckého kraje. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajp/330096-14-xm>
- (27) Víkendová chata BPP7A. *Stavebniny DEK* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/produkty/detail/3028008746-vikendova-chata-bpp7a-2-40mm-s-t?lm=2627>
- (28) "Transformace" občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku. FORST, Adam. *Epravo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-07-26]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-91443.html>
- (29) Zita EKO 440x300 28 mm. *DELTA* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.domky-delta.cz/zahradni-chatka-zita-eko/zita-eko-440x300-28-mm/>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův model (Zdroj: vlastní zpracování)	18
Obrázek č. 2: Strategie SWOT analýzy (13)	20
Obrázek č. 3: Logo (18).....	28
Obrázek č. 4: Mapa trailů v České republice (19)	38
Obrázek č. 5: Organizační struktura (Zdroj vlastní zpracování)	44
Obrázek č. 6: Strategie plynoucí ze SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Obrázek č. 7: Návrh organizační struktury (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Obrázek č. 8: Návrh rozšíření základny RS (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Obrázek č. 9: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)	73

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Sledovanost na webu facebook.com (Zdroj: Vlastní zpracování) (20)	40
Tabulka č. 2: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Tabulka č. 4: Zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Tabulka č. 5: Srovnání vlastních výnosů, příspěvků a dotací (v tis. Kč, Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Tabulka č. 6: SWOT analýza (Zdroj vlastní zpracování)	50
Tabulka č. 7: Kalkulace nákladů pořízení chatků (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů „Skill centra“ (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tabulka č. 9: Výukové kempy (Zdroj. Vlastní zpracování)	68
Tabulka č. 10: Systém Příspěvků (Zdroj: vlastní zpracování).....	69
Tabulka č. 11: Harmonogram implementace (Zdroj: vlastní zpracování).....	71
Tabulka č. 12: Časové rozvržení investic (Zdroj: vlastní zpracování)	72

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví návštěvníků RS (Zdroj: vlastní zpracování).....	31
Graf č. 2: Vzdálenost návštěvníků RS (Zdroj: vlastní zpracování)	32
Graf č. 3: Počet návštěv RS v roce 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)	32
Graf č. 4: Spokojenost návštěvníků RS (Zdroj: vlastní zpracování)	33

Seznam příloh

Příloha č. 1 : Rozvaha společnosti Základna Rychlebských stezek s.r.o. za rok 2014..	80
Příloha č. 2 : Výkaz zisku a ztrát společnosti Základna rychlebských stezek s.r.o. za rok 2014	81
Příloha č. 3: Mapa Rychlebských stezek	83
Příloha č. 4 : Rychlebské stezky	84

Příloha č. 1 : Rozvaha společnosti Základna Rychlebských stezek s.r.o. za rok 2014

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		02868890

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Základna rychlebských stezek
s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

č.p. 267
Černá Voda
790 54

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	679	-23	656	18
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	229	-23	206	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	229	-23	206	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	443		443	
C. I.	Zásoby	8	13		13	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	78		78	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	352		352	
D. I.	Časové rozlišení	12	7		7	18

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	656	18
A.	Vlastní kapitál	14	111	
A. I.	Základní kapitál	15		
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	111	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	26		
B.	Cizí zdroje	20	540	18
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22		
B. III.	Krátkodobé závazky	23	540	18
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25	5	

Příloha č. 2 : Výkaz zisku a ztrát společnosti Základna rychlebských stezek s.r.o. za rok 2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu**

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		02868890

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Základna rychlebských stezek s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

č.p. 267
Černá Voda
790 54

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 987	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1 265	
+	Obchodní marže	3	722	
II.	Výkony	4	522	
B.	Výkonová spotřeba	5	673	
+	Přidaná hodnota	6	571	
C.	Osobní náklady	7	382	
D.	Daně a poplatky	8	16	
E.	Ódpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	23	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	4	
H.	Ostatní provozní náklady	14	7	
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	147	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	14	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-14	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	22	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	111	
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	111	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	133	

Příloha č. 3: Mapa Rychlebských stezek



100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m

100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m

100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m

100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m
 100m 200m 300m 400m 500m

Příloha č. 4 : Rychlebské stezky

