

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Připravenost firem na neočekávané vlivy**

**ve firemním prostředí**

**The Preparedness of Firms to Face Unexpected**

**Impacts in the Firm Environment**

**Tomáš Froněk**

**Cheb 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Připravenost firem na neočekávané vlivy ve firemním prostředí“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 9.12.2023

v. r. Tomáš Froněk

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Vypracujte teoretická východiska práce se zaměřením na podnik a jeho prostředí.
2. Analyzujte prostředí podniku a identifikujte neočekávané změny v jeho prostředí.
3. Vypracujte syntézu poznatků získaných z provedené analýzy.
4. Navrhněte doporučení postupu podniku, jakým způsobem by měl reagovat na neočekávané změny v prostředí.

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za odborné vedení této práce. Dále děkuji paní Janě Čechové, ředitelce příspěvkové organizace Kulturní zařízení Kadaň, za poskytnutí potřebných dat pro vypracování bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	4
<b>1 Podnik .....</b>	<b>7</b>
1.1 Právní formy podnikání .....	8
1.2 Cíle podniku.....	9
1.3 Činnosti podniku.....	9
1.4 Krize podniku .....	10
<b>2 Příspěvková organizace.....</b>	<b>12</b>
2.1 Zřizování, zřizovací listina .....	13
2.2 Rozpočet .....	14
2.3 Majetek a hospodaření .....	14
2.4 Předmět činnosti .....	15
2.5 Krize organizace – Covid 19 .....	15
<b>3 Podnik a jeho okolí .....</b>	<b>18</b>
3.1 Analýza makrookolí.....	20
3.2 Analýza mikrookolí/mezoprostředí .....	21
3.3 Analýza vnitřního prostředí .....	23
<b>4 Charakteristika příspěvkové organizace.....</b>	<b>26</b>
4.1 Základní informace .....	26
4.2 Vznik organizace .....	26
4.2.1 Statutární orgán.....	27
4.2.2 Zřizovací listina .....	27
4.3 Předmět činnosti .....	28
4.3.1 Objekty určené pro činnost.....	28
4.4 Rozpočet .....	29

4.5	Zaměstnanci.....	31
4.6	Finanční hospodaření.....	32
<b>5</b>	<b>Analýza makrookolí.....</b>	<b>33</b>
5.1	Politicko-právní okolí .....	33
5.2	Ekonomicko-hospodářské okolí .....	34
5.2.1	Vývoj HDP .....	34
5.2.2	Nezaměstnanost .....	35
5.2.3	Inflace .....	37
5.3	Sociálně-kulturní okolí .....	38
5.3.1	Věková struktura.....	38
5.3.2	Úroveň vzdělanosti .....	39
5.3.3	Sociální a environmentální parametry .....	40
5.3.4	Průměrná hrubá mzda – kupní síla obyvatelstva .....	41
5.4	Vědecko-technologické okolí .....	42
<b>6</b>	<b>Analýza mikrookolí .....</b>	<b>43</b>
6.1	Konkurenti v oboru.....	43
6.2	Substituční služby .....	43
6.3	Potencionální noví konkurenti .....	44
6.4	Dodavatelé .....	44
6.5	Zákazníci.....	45
<b>7</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí.....</b>	<b>46</b>
7.1	Management .....	46
7.2	Lidské zdroje .....	46
7.3	Služby a prodej .....	48
7.4	Výnosy a návštěvnost .....	49

7.4.1	Výnosy.....	50
7.4.2	Návštěvnost.....	51
7.4.3	Změna činnosti v době krize.....	51
7.4.4	Vládní podpora v době krize.....	52
7.5	Propagace.....	53
<b>8</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>54</b>
8.1	Silné stránky .....	54
8.2	Slabé stránky.....	55
8.3	Příležitosti .....	55
8.4	Hrozby .....	56
	<b>Závěr a doporučení.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>66</b>

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Píše se rok 2023. Výhledy české ekonomiky pro tento rok optimistické nejsou. Světová i česká ekonomika se nachází v období recese<sup>1</sup>. V důsledku konfliktu na Ukrajině byla česká i světová ekonomika v loňském roce ovlivňována třemi základními faktory – energetickou krizí, vysokou inflací<sup>2</sup> a problémy v dodavatelských řetězcích. Tento nepříznivý trend bude bohužel v roce 2023 přetrvávat. Co se týče ČR, Česká národní banka, ministerstvo financí, ekonomové a bankovní asociace předpokládají pro rok 2023 stagnaci HDP nebo jeho mírný pokles ve srovnání s rokem 2022. Hlavní příčinou tohoto jevu bude pokračující snižování spotřeby domácností zejména vlivem vysoké inflace, která má za následek snižující reálné příjmy domácností. Tato prognóza není příznivá jak pro ekonomické nebo neziskové subjekty v naší zemi, tak ani pro samotného občana.

Bohužel, současné ekonomické situaci předcházelo období celosvětové hospodářské krize. V letech 2020 a 2021 byla světová ekonomika zasažena katastrofou, pandemií covidu-19<sup>3</sup>. Reakce na pandemii vyústila v největší globální recesi od Velké hospodářské krize. Došlo k ochromení světové ekonomiky, kdy byly vlády během roku 2020 nuceny střídavě své ekonomiky zavírat a znovu otevírat. Důsledkem byl drastický pokles ekonomické aktivity ve většině zemí světa.

Tato bakalářská práce se bude věnovat výše zmíněné době. Době, kdy byl vnější vliv působící na podnik enormní, neznámý, nepředvídatelný, v mnoha případech likvidující. Podmínky podnikání určoval stát svými nařízeními vlády, a to převážně v době nouzového stavu. Podniky musely začít uvažovat nad změnami svého interního prostředí tak, aby tuto nelehkou dobu přežily.

Hlavním cílem této práce bude zanalyzovat prostředí neziskové sféry, příspěvkové organizace, v období nepříznivě působícího vnějšího vlivu na její činnost a na základě provedených analýz identifikovat signifikantní změny prezentující tento jev způsobený korona virovou krizí. Na základě syntézy poté navrhnout doporučení postupu, jakým reagovat na neočekávané změny v prostředí.

---

<sup>1</sup> pokles reálného hrubého domácího produktu (HDP) po dvě nebo více následující čtvrtletí v roce

<sup>2</sup> nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období

<sup>3</sup> virová choroba způsobená těžkým akutním respiračním syndromem koronaviru SARS-CoV-2

Od tohoto cíle byly odvozené dílčí cíle:

- D1 – Posoudit důsledky korona virové krize a jejich dopad na vývoj tržeb a návštěvnosti.
- D2 – Posoudit míru přístupu k zachování přízně svých zákazníků v krizové situaci.

Výzkumné otázky zní:

- V1 – Jaké kroky podnikl analyzovaný subjekt v době krize, aby zachoval přízeň svých zákazníků?
- V2 – Jaká opatření by zvolil, na základě vyhodnocení svého přístupu, dnes, aby zachoval v době krize přízeň svých zákazníků?
- V3 – Jak může stát podpořit podnikatele/nepodnikatele v době krize, tak, aby nedošlo k jejich úpadku?

Výzkumnou oblastí pro bakalářskou práci bude příspěvková organizace Kulturní zařízení Kadaň (Ústecký kraj), sloužící obyvatelům města a blízkého okolí v oblasti kultury.

Práce bude zpracována kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pro výzkum budou použity metody pozorování, dotazování a obsahové analýzy dokumentů. Půjde o zjednodušený model výzkumu, bez hypotéz.

V rámci kvalitativního výzkumu bude uskutečněn individuální nestrukturovaný rozhovor s ředitelkou příspěvkové organizace rozdělený do dvou částí. První část rozhovoru bude zaměřena na seznámení se s vybraným subjektem, druhá část rozhovoru se zaměří na objasnění činnosti organizace v době před krizí, během ní, a po ní.

V rámci kvantitativního výzkumu budou zkoumány informace z veřejných a interních dokumentů analyzovaného subjektu s orientací na hmotné a lidské zdroje, zákazníky, dodavatele a dále na vývoj tržeb nebo návštěvnosti v časové řadě.

Teoretická část práce se bude opírat o dostupnou odbornou literaturu a odborné informační zdroje a bude zaměřena na pojmy: příspěvková organizace, prostředí (okolí) podniku, krize podniku, pandemie covidu-19. Dále budou představeny jednotlivé analýzy okolního i vnitřního prostředí podniku.



Praktická část bude strukturovaná podle teoretického základu s představením organizace. Poté na ní budou aplikovány jednotlivé metody a nástroje strategického managementu definované v teoretické části práce.

V závěru práce budou shrnuty zjištěné poznatky výzkumu, a pomocí výzkumných otázek a dílčích cílů bude zhodnocena připravenost vybraného subjektu na neočekávaný vliv do jeho firemního prostředí.

# 1 Podnik

První kapitola definuje podnik a pojmy s podnikem úzce související. V zadání práce je uveden pojem *firma*. V ekonomickém pojetí se jako synonymum k pojmu firma používá pojem podnik nebo společnost. V této práci bude používán pojem podnik, ale také organizace.

Cílem této kapitoly bude stručně popsat právní formy podnikání, cíle podniku a jejich činnosti, a to z toho důvodu, aby byl v celkovém kontextu práce zřejmý rozdíl mezi podnikem založeným za účelem tvorby zisku a organizací neziskového charakteru. Do této kapitoly budou také zakomponovány informace o krizi podniku a v kostce popsán pandemický stav, který se práce mimo jiné dotýká.

V literatuře se setkáváme s nejrůznějšími definicemi pojmu *podnik*. Např. Vochozka a Mulač (2012) uvádějí, že podnik je každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu, který disponuje těmito složkami podnikání:

- hmotnými – majetkem,
- osobními – zaměstnanci a zaměstnavateli,
- nehmotnými – jménem, patenty, licencemi atd.

Nebo Šiman a Petera (2010) definují podnik z hlediska makroekonomického, na podnikatelský subjekt založený za účelem zajištění výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb a z hlediska mikroekonomického, ve kterém je podnik chápán jako právní subjekt založený za účelem výkonu podnikatelské činnosti.

## **Podnikatel**

Pojem podnikatel je v českém právu zakotven v občanském zákoníku v Díle 5, § 420 odst. 1, a definuje ho jako osobu, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Za podnikatele se považuje osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku<sup>4</sup> a podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle jiného zákona.

---

<sup>4</sup> veřejný seznam, do nějž se zapisují podnikatelé a firmy a zákonem stanovené údaje o nich

## Podnikání

Podnikání lze charakterizovat jako soustavnou samostatnou činnost prováděnou podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

„Podnikání se vyznačuje zejména:

- vložením vlastního, popř. cizího kapitálu do podnikání při jeho zahájení, hodnota kapitálu je určena zejména předmětem a rozsahem podnikání,
- zvyšováním tržní hodnoty podniku prostřednictvím zhodnocování kapitálu, resp. tvorby zisku,
- realizací zisku prostřednictvím prodeje vlastní produkce prostřednictvím trhu,
- existencí podnikatelského rizika.“ (Šiman & Petera, 2010, s. 4).

### 1.1 Právní formy podnikání

V České republice lze podnikat jako:

- **fyzická osoba** – na základě živnostenského oprávnění (živnostenského listu). Tento typ podnikání upravuje *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. Zákon upravuje dva druhy živností, a to živnost ohlašovací (vázaná, řemeslná a volná) a živnost koncesovanou (podmíněná odbornou způsobilostí dle přílohy č. 3 zákona).
- **právní osoba** – **formou** veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti nebo družstva. Tento typ podnikání upravuje *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. K právnickým osobám veřejného práva řadíme taktéž příspěvkové organizace územního samosprávného celku, viz kapitola 2 této práce.

Podnikání je alternativou k zaměstnaneckému poměru. Dle Šimana (2005), patří k předpokladům úspěšného podnikání např. motivace, odbornost, ochota vzdělávat se, invence, strategické myšlení, vytrvalost, odolnost proti stresům, akceptace podnikatelského rizika aj.

## 1.2 Cíle podniku

Cíle podniku závisí na účelu jeho založení. Podniky v tržní ekonomice sledují celou soustavu cílů, dominantní postavení mají cíle finanční. Za hlavní, primární, cíl podniku se v současné době považuje maximalizace jeho tržní hodnoty. „Za konkrétní měřítko tržní hodnoty firmy se považuje přidaná tržní hodnota. Rozdíl se jí rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou vloženého kapitálu.“ (Valach, 2006, s. 38). Tržní hodnota se zvyšuje, pokud je podnik řízen tak, aby dlouhodobě vykazoval atributy finančního zdraví, tzn., zhodnocoval vložený kapitál tvorbou zisku, byl současně solventní<sup>5</sup> a vykazoval objektivní předpoklady pro pokračování podnikání i v budoucnu (Šiman & Petera, 2010).

Primární cíl podniku je podporován svým obsahem a logickým uspořádáním dílčími cíli jednotlivých vnitropodnikových útvarů, příkladem může být zajištění plánovaného hospodářského výsledku útvaru, dodržení limitu nákladů útvaru nebo zavedení nového výrobku na trh. Realizaci cílů zajišťují podnikové činnosti.

## 1.3 Činnosti podniku

Podnik realizuje stanovené cíle prostřednictvím svých činností. Obsah podnikových činností je dán charakterem a odvětvím podniku a jeho velikostí. Struktura a charakteristika základních činností podniku je následující:

- **nákup** (včetně logistiky a skladování) – zajišťuje vstupy do podnikání, řízení zásob, skladování,
- **prodej** – zabezpečuje činnosti vedoucí k získání kontraktu na dodávku výrobků a služeb, jejich prodeji a inkasu peněžních prostředků,
- **výroba** – zajišťuje přeměnu vstupů na výstupy, tj. na výrobky a služby,
- **péče o lidské zdroje** – zahrnuje činnosti vedoucí k zajištění výrobního faktoru, tj. výkonné a řídicí práce,
- **investiční činnost** – zabezpečuje péči o majetek, jeho udržování a modernizaci,
- **výzkum a vývoj** – inovace výrobků a služeb,

---

<sup>5</sup> schopný platit, vyhovět peněžním závazkům

- **správa podniku** – zabezpečuje celopodnikové činnosti, např. vrcholové řízení, plánování, kalkulace nákladů, rozborů hospodářské činnosti apod. (Šiman & Petera, 2010).

První tři jmenované jsou také v literatuře nazývány jako primární funkce podniku a ostatní jmenované jako podpůrné.

## 1.4 Krize podniku

Krizí podniku dle Zuzáka a Königové (2009) chápeme situaci různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik vrátí do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo zda jsou ohroženy jeho podnikové cíle, případně další existence.

„Obecně jsou zdrojem krize:

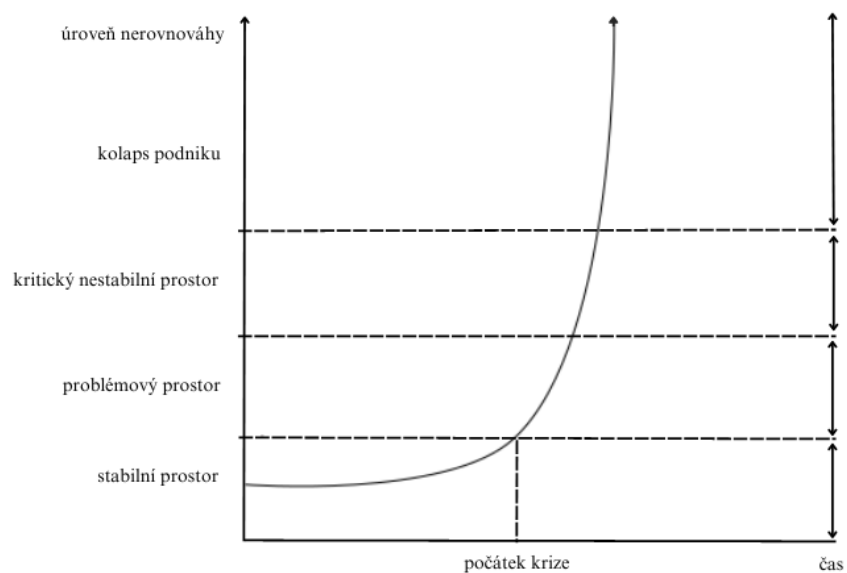
- nerovnováhy podniku mezi ním a jeho okolím,
- dysfunkce mezi vnitřními systémy (subsystémy) podniku.“ (Zuzák & Königová, 2009, s. 30).

Krizí může být postihnut jakýkoliv objekt, příčiny a řešení krizí jsou předmětem zájmu psychologů, sociologů, ekonomů, politologů a dalších. Z hlediska objektu postihnutého krizí nebo příčin vzniku krize lze identifikovat čtyři základní oblasti, které jsou předmětem zájmu odborníků a to: (Zuzák & Königová, 2009)

- krize osobní – krize jedince,
- krize sociální a společenská – na území jednoho státu nebo teritorium více zemí, vyústující v revoluci, puče, mezinárodní terorismus, šíření zbraní hromadného ničení, organizovaný zločin nebo válku,
- krize v důsledku živelních pohrom a havárií – zemětřesení, povodně, sucha, požáry, ohrožující životní prostředí, život a zdraví člověka. Patří sem i epidemie postihující člověka, zvířata a rostliny a dále havárie vyvolané lidskou činností při výrobě energie a zboží,
- krize ekonomického charakteru – mikro a makroekonomické, mající za následek pokles ekonomické aktivity, vzrůst nezaměstnanosti, inflaci, přinášející prudký pokles HDP, bankrot společností a bank, propad akciových trhů aj.

Schéma krize startující ze stabilního prostoru přes nestabilní, až do úrovně nerovnováhy v čase ukazuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Schéma průběhu krize v důsledku havárie a katastrofy



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 55)

## 2 Příspěvková organizace

Druhá kapitola definuje pojem příspěvková organizace a pojmy s ní úzce související. Budou zde uvedeny druhy příspěvkových organizací z hlediska zřizovatelů, objasněn výraz „příspěvek na činnost“ a popsáno hospodaření a účel zřízení příspěvkových organizací. Smyslem bude přiblížit rozdíl mezi podnikatelem a nepodnikatelem. Příspěvkové organizace vznikly v rámci právního systému dřívějšího socialistického Československa. V zahraničních právních úpravách institut příspěvkové organizace dle Lovětínského a Mylkové (2011) prakticky neexistuje.

### Pojem organizace

V praxi používané označení organizované formální skupiny lidí se společnými cíli a motivacemi. Nakonečný (2005) definuje organizaci jako strukturovanou sociální skupinu lidí se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou činností. Tato skupina má vlastní strukturu se stanovenou odpovědností a přidělenými úkoly. Organizace existují buď bez právního statutu (např. kluby, sdružení), nebo s právním statutem, majícího vlastníka a manažera, jehož odpovědností je řídit organizaci v rámci představ tohoto vlastníka (např. příspěvkové organizace).

### Zřizovatel, příspěvek na provoz

Česká právní úprava rozlišuje v návaznosti na jejich zřizovatele dva druhy příspěvkových organizací:

- státní příspěvkové organizace, které upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),
- příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky a dobrovolnými svazky obcí, jejichž úprava je zakotvena v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Stát, kraj nebo obec zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. „Jsou to účetní jednotky, které poskytují své výkony obvykle za ceny, které nestačí uhradit jejich náklad, a proto jim je ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu územního samosprávného celku, případně dobrovolného svazku obcí poskytován „příděl“

finančních prostředků k vyrovnání rozdílu mezi náklady a výnosy. Tento „příděl“ je nazýván příspěvkem.“ (Svobodová, 2021, s. 13). Příspěvkové organizace působí např. v oblasti vědy a výzkumu, školství, zdravotnictví, kultury, sociální péče a v dalších oblastech.

Praktická část této práce se bude zabývat příspěvkovou organizací zřízenou územně samosprávným celkem. Proto příspěvkové organizace zřízené státem budou v dalším textu pominuty.

### **Statutární orgán**

Statutárním orgánem příspěvkové organizace bývá označena jedna osoba – ředitel/ředitelka (nikoliv kolektivní orgán).

„Statutární orgán vzniká:

- a) rozhodnutím o jmenování nebo odvolání statutárního orgánu,
- b) písemným prohlášením, z něhož plyne souhlas zapisované fyzické osoby se zápisem nebo změnou zápisu do obchodního rejstříku,
- c) veřejnou listinou, z níž plyne souhlas této osoby s jejím zápisem do obchodního rejstříku,
- d) čestné prohlášení statutárního orgánu.“ (Morávek a kol., 2012, s. 27).

Osoba jmenovaná do funkce statutárního orgánu (ředitele) je odpovědná za činnost a hospodaření organizace a za vedení účetnictví. Ve smyslu zákoníku práce se stává zaměstnavatelem, odpovídá za stanovení platů zaměstnanců aj. Sama je zároveň zaměstnancem příspěvkové organizace.

## **2.1 Zřízení, zřizovací listina**

Zřízením příspěvkové organizace mohou obec či kraj nejnázve zajistit potřeby občanů, včetně potřeb v oblasti veřejných služeb. O zřízení, zrušení či sloučení příspěvkových organizací rozhoduje výhradně zastupitelstvo v rámci samostatné působnosti obce nebo kraje. V souladu s § 27 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (malá rozpočtová pravidla, dále jen „MRP“), vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu. Zřizovací listina je též schvalována rozhodnutím zastupitelstva, přičemž struktura obsahu zřizovací listiny je dána výše zmíněným zákonem a obsah vůlí zřizovatele – obce. "Zřizovací listina je nejen základním



dokumentem osvědčujícím právoplatnost vzniku a existence právnické osoby- příspěvkové organizace, ale i zmocněním k tomu, aby tato organizace pro obec a s využitím majetku obce vykonávala činnosti obcí příkázané nebo dovolené." (Morávek a kol., 2012, s. 6). Zákon příspěvkovou organizaci považuje za právnickou osobu a povinným zápisem do obchodního rejstříku, návrh na zápis podává zřizovatel.

## **2.2 Rozpočet**

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování, potažmo hospodaření příspěvkové organizace. Příspěvková organizace sestavuje rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu, který schvaluje její zřizovatel. Rozpočet příspěvkové organizace je plán výnosů a nákladů na rozpočtový rok, jímž se řídí financování činnosti příspěvkové organizace. Rozpočtový rok je shodný s kalendářním rokem. Střednědobý výhled rozpočtu je taktéž plán výnosů a nákladů na období následujících dvou let. Oba dokumenty podléhají zveřejnění na internetových stránkách příspěvkových organizací.

Zákon nepředepisuje či nepřikazuje příspěvkové organizaci, na jaké účely má prostředky ze svého rozpočtu použít či jak užívat majetek svěřený k hospodaření. Plán výnosů a nákladů má schválený zřizovatelem a majetková práva jsou vymezena ve zřizovací listině. Plnění rozpočtu předkládá příspěvková organizace čtvrtletně svému zřizovateli. Dále je také pravidelně podrobena kontrolám ze strany zřizovatele, jelikož hospodaří s veřejnými prostředky. Kontrolami se zjišťuje hospodárné užití prostředků, které organizace přijímá od svého zřizovatele formou příspěvku na provoz. (Froněk, 2022).

Doplňující dokument rozpočtu, který schvaluje rada města je tzv. Stanovení závazných ukazatelů, ve kterém je stanovena výše a podmínky čerpání příspěvku pro vybrané položky. Nesplnění stanovených podmínek je pak považováno za porušení rozpočtové kázně dle § 22 zákon č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

## **2.3 Majetek a hospodaření**

Majetková práva jsou taktéž vymezená ve zřizovací listině. Majetek pořízený či nabytý příspěvkovou organizací v průběhu její existence je nabýván do vlastnictví zřizovatele, příspěvková organizace je zmocněna pouze k hospodaření s tímto majetkem. (Froněk, 2022) „Zákon zcela jasně ukládá zřizovateli povinnost, aby ve zřizovací listině

příspěvkové organizace jednak vymezil rozsah svého majetku, který organizaci předává k hospodaření, a jednak vymezil taková majetková práva, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena.“ (Morávek a kol., 2012, s. 51).

## **2.4 Předmět činnosti**

Dle zákona o obcích je v pravomoci obce zřídit příspěvkovou organizaci pro výkon takových činností nebo služeb, o kterých obec v samostatné působnosti rozhodla, že jejich zabezpečení je v zájmu obce a jejích občanů, tedy prospěšné a potřebné. Svým charakterem jsou tyto činnosti a služby ztrátové a musí být dotované. Peněžní prostředky získává vlastní činností a příspěvkem od zřizovatele, dále hospodář s prostředky svých fondů, případně s dary od fyzických a právnických osob.

Příspěvková organizace provozuje na základě zřizovací listiny hlavní činnost, pro kterou byla zřízena. Jedná se o činnost přikázanou, neziskovou, provozovanou na základě příspěvku na provoz z rozpočtu obce. Dále organizace disponuje okruhem doplňkových činností navazujících na hlavní činnost, které jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců (Morávek a kol., 2012). Tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu a případný zisk musí být využit v její prospěch. Doplňková činnost je přitom převážně podřízena živnostenskému zákonu a k její činnosti si musí příspěvková organizace zřídit živnostenské oprávnění.

## **2.5 Krize organizace – Covid 19**

Covid-19 je infekční onemocnění způsobené novým koronavirem (SARS-CoV-2). Koronavirové viry patří do velké rodiny obalených RNA virů. Byly objeveny v 60. letech minulého století. Koronavirové viry vyvolávají primárně onemocnění respiračního a trávicího traktu lidí, ptáků a savců. (covid.gov.cz).

Virus byl poprvé identifikován v prosinci 2019 v čínském Wu-chanu. Dne 30. ledna 2020 Světová zdravotnická organizace (WHO) vyhlásila globální stav zdravotní nouze, 11. března 2020 WHO prohlásila šíření koronavirového viru za pandemii<sup>6</sup> a 13. března byla

---

<sup>6</sup> hromadný výskyt infekčního onemocnění velkého rozsahu zasahující více kontinentů

Světovou zdravotnickou organizací za hlavní epicentrum nákazy vyhlášena Evropa. (archiv.szu.cz)

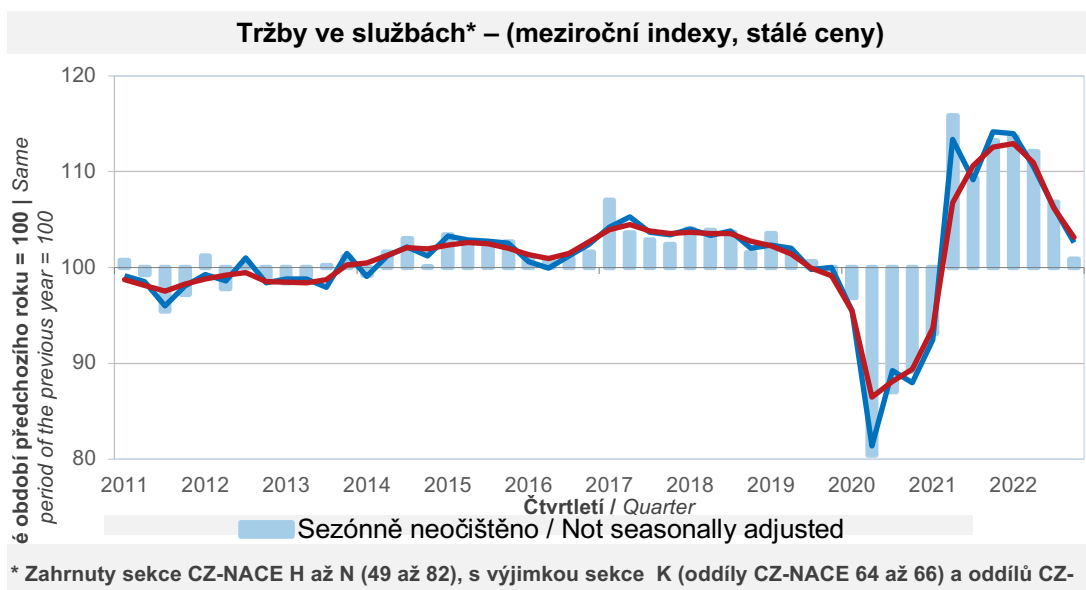
V souvislosti s pandemií virového onemocnění covid-19 přijaly jednotlivé státy světového společenství s cílem zamezit v co nejvyšší možné míře jeho šíření v rámci populace řadu mimořádných veřejnoprávních opatření.

Situace v ČR: Vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhlásila pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronavirového viru (označovaný jako SARS CoV-2) na území České republiky nouzový stav na dobu 30 dnů, od 14.00 hodin dne 12. března 2020. (archiv.szu.cz). Od tohoto okamžiku byla přijata řada dalších opatření, např. nošení roušek, omezení pohybu osob, povinná karanténa pro osoby v kontaktu s nakaženým koronavirovým virem. Dále došlo na základě mimořádných opatření ministerstva zdravotnictví k uzavření škol, k omezení činnosti restauračních zařízení, k zákazu konání veřejných akcí přesahujících 30 osob, k zákazu maloobchodního prodeje s výjimkou potravin, drogerií, lékáren a dalších jmenovaných mimořádným opatřením, nebo uzavření provozoven poskytujících volnočasové aktivity.

Více než šestiletý růst české ekonomiky se v 1. čtvrtletí roku 2020 zastavil. Hrubý domácí produkt meziročně reálně klesl o 2,2 %, ve srovnání s předchozím čtvrtletím se propadl o 3,6 %. (czso.cz). K propadu došlo v průmyslu i ve službách – meziroční propad průmyslové produkce o 8,7 %, pokles o 15 % v oblasti strojírenství, výroby počítačů, elektronických a optických přístrojů, propad o více než 10 % v oblasti služeb, maloobchodní tržby v březnu meziročně klesly o 9,3 % (czso.cz).

Koronavirová situace zasáhla všechna odvětví podnikatelské i nepodnikatelské sféry a v různé intenzitě trvala až do roku 2022. Dne 5. května 2022 skončila po zlepšení epidemiologické situace veškerá protiepidemická opatření, která do této chvíle platila. Enormní pokles tržeb ve službách v době pandemie ukazuje obr. č. 2.

Obrázek 2: Tržby ve službách v letech 2011–2022



Zdroj: Český statistický úřad (2023), zpracováno autorem

### 3 Podnik a jeho okolí

Okolí podniku (podnikatelské prostředí) výrazným způsobem ovlivňuje rozhodování jeho manažerů, a to bez ohledu na velikost podniku, právní formu, odvětví nebo předmět podnikání (Šiman & Petera, 2010). Kladné nebo záporné vlivy, které lze označit jako faktory prostředí, rozhodují o současném a dalším vývoji podniku. „Má-li být organizace úspěšná, musí tyto faktory analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat je, tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje.“ (Boučková a kol., 2003, s. 81).

V literatuře se nachází různé přístupy na členění prostředí. Většina autorů člení prostředí na vnější a vnitřní. Pohledy se při členění vnějšího prostředí různí. Např. Kotler a Armstrong (2004), Zamazalová (2009) nebo Jakubíková a Janeček (2023) člení vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. V makroprostředí působí síly známé pod pojmem PEST nebo PESTEL, což je označení pro politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, a technologické, v PESTEL pojmu doplněné o legislativní a ekologické faktory. Někteří, např. Martinovičová a kol (2019) člení makroprostředí mnohem podrobněji a uvádějí, že podnik je obklopen okolím, které klade určité omezující podmínky, ale zároveň nabízí příležitosti pro další rozvoj, jejichž včasné využití může znamenat konkurenční výhodu. Rozdělují okolí na:

- geografické (umístění podniku, nákupní a prodejní logistika aj.),
- technologické (technický pokrok v podniku a jeho účinky),
- sociální (okolní i zaměstnanců),
- politické a právní (zájmy politických stran, právní normy),
- ekonomické (globální konkurenční prostředí, zásobovací a odbytové trhy aj.),
- ekologické (omezení i příležitost pro rozvoj podniku),
- etické (etika v podnikání),
- kulturně-historické (úroveň vzdělanosti a kultury obyvatelstva).

Rozdílný pohled na druhou složku vnějšího prostředí mají Kotler a Armstrong (2004) nebo Jakubíková a Janeček (2023), kteří pro její označování používají termín mikroprostředí, zatímco např. Fotr a kol (2012) ji označují termínem mezoprostředí. Ačkoliv jsou používány dva rozdílné termíny, jednotlivé složky tohoto prostředí jsou

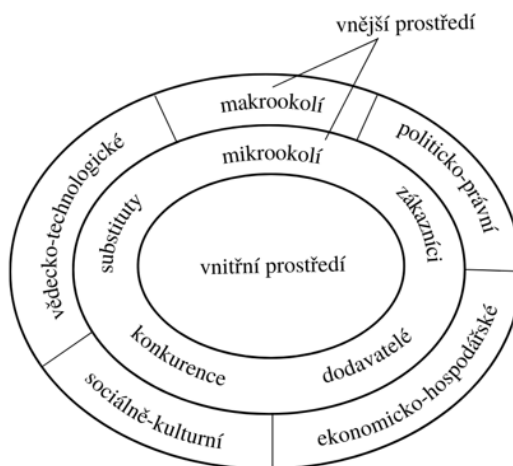
stejně. Mikroprostředí/mezoprostředí tvoří podnik (sám o sobě), konkurence, dodavatelé, substituční produkty, distribuce a zákazníci. Existují i další členění prostředí, ale pro účely této práce bude okolí podniku rozebráno dle hlediska vnějšího a vnitřního.

Vnější okolí podniku se rozděluje na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí podniku je tvořeno subjekty, které nemohou být podnikem (jeho managementem) přímo řízeny, ale mohou být značně ovlivňovány, např. dodavatelé a odběratelé-cenovými zvýhodněními nebo lobbingem, zákazníci-různými cenovými bonusy apod. Makrookolí je specifické tím, že ho podnik (jeho management) nemůže ani přímo řídit, ani ovlivňovat. (Kašík a Havlíček, 2012). Podnik je tedy svým okolím obklopen. Toto okolí má na podnik velmi silný vliv, zatímco možnost podniku okolí ovlivňovat je velmi malá. „Vnitřní prostředí podniku je tvořeno subjekty, které mohou být podnikem (jeho managementem) přímo řízeny a ovlivňovány. Zahrnuje podnikové útvary, činnosti, možnosti, finanční i lidské zdroje, technologie uvnitř podniku atp.“ (Kašík & Havlíček, 2012, s. 43). Dle Jakubíkové (2013) tvoří vnitřní prostředí tyto zdroje:

- fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy),
- lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků),
- finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita),
- nehmotné (know-how, licence, patenty, znalost trhu, schopnosti využití zdrojů).

Prostorový pohled na rozdělení okolí podniku ukazuje obr. č. 3

Obrázek 3: Podnik a jeho okolí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023, dle Jakubíkové (2013)

### 3.1 Analýza makrookolí

„Makrookolí vytváří společný a jednotný rámec pro podnikání všem podnikatelským subjektům působícím na území daného státu. Možnost podniku jej ovlivnit, je prakticky nulová.“ (Šiman & Petera, 2010, s. 29). Vhodnou analýzou makrookolí podniku je tzv. **PEST analýza**, jejíž název pochází z angličtiny a jež nese názvy druhů faktorů, které jsou v ní analyzovány. **Jde o faktory:**

- politicko-právní (**P**olitical),
- ekonomicko-hospodářské (**E**conomical),
- sociálně-kulturní (**S**ocial),
- vědecko-technologické (**T**echnological).

#### **Politicko-právní**

Podnikatelskou i nepodnikatelskou sféru ovlivňuje vnitrostátní, ale i mezinárodní politické dění. Na podnikání má vliv i komunální politika a lobbing<sup>7</sup>. Podmínky pro podnikání vytváří legislativa formou vydávání zákonných norem, a to i pro ochranu podniků, např. před nekalou konkurencí, cenovými regulacemi a cenovým dohledem. (Boučková a kol, 2003). Zákony stanoví, jaké chování podniků je přípustné. Velmi důležitou složkou právního okolí je vymahatelnost práva. V řadě zemí se lze opřít o judikaturu nezávislých soudů.

#### **Ekonomicko-hospodářské**

Skupina ekonomicko-hospodářských faktorů má pro výsledky podnikání stěžejní význam. Jsou to faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Šiman a Petera (2010) mimo jiné uvádějí, že pro finanční řízení podniku jsou významné zejména tyto faktory a jejich vývoj:

- základní makroekonomické veličiny, tj. hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, inflace, kurz domácí měny nebo vnější ekonomická pozice dané země,
- úrokové sazby,
- hospodářský cyklus a ekonomický růst,
- ceny výrobních faktorů.

---

<sup>7</sup> prosazování zájmů určité skupiny, zejména u orgánů státu a jeho představitelů

### **Sociálně-kulturní**

Zahrnují demografické ukazatele, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Demografické statistiky zkoumají populaci okolí podniku, zachycují počet obyvatel, věk, pohlaví, zaměstnání, úroveň vzdělanosti aj. Vzhledem k tomu, že trh tvoří lidé, jsou tyto prognózy pro podnik významné. (Boučková a kol, 2003). Dále zahrnují kulturní trendy, jako je zdravý životní styl, konzumní styl života, náboženství, uznávané hodnoty, životní standardy. I tyto faktory musí podnik mapovat. Faktory sociálního prostředí mají velký vliv na rozvoj osobnosti každého jedince, ovlivňují lidské hodnoty, přesvědčení, chování a vztahy s ostatními, mohou ovlivňovat poptávku i nabídku. Dochází zde k uskutečňování společenských vztahů prostřednictvím rodiny, školního a pracovního prostředí nebo zájmových a sportovních skupin.

### **Vědecko-technologické**

Modernizace technologického vybavení a vynakládání prostředků na výzkum a vývoj jsou zásadní podporou v zajištění konkurenceschopnosti podniku. Moderní technologická zařízení zvyšují efektivitu podnikání, naopak zastaralá může mít negativní vliv na životní prostředí. Úkolem podniku by mělo být sledování změn tempa růstu technologie v dané oblasti, rozsahu prováděných inovací, podpory výdajů na vědu a výzkum a nástupu nových technologií.

### **Ekologické (v PESTEL analýze)**

Zahrnují místní, národní a světovou problematiku životního prostředí a otázky jejího řešení. Určují např. polohu výrobního podniku, technologická opatření související např. s emisními limity, tříděním odpadu aj. Do této oblasti patří i prevence před katastrofami.

## **3.2 Analýza mikrookolí/mezoprostředí**

Mikrookolí zahrnuje faktory, jež dle Kotlera a Armstronga (2004) bezprostředně ovlivňují hlavní funkci podniku, tj. uspokojit potřeby a přání svých zákazníků. Jak již bylo v úvodu kapitoly č. 3 této práce řečeno, v literatuře se objevují různé termíny pro mikrookolí, např. Jakubíková (2013) používá termín mikroprostředí, naopak Fotr a kol (2012) uvádějí mezoprostředí. Obsahová náplň je ovšem stejná. V této práci bude použito rozdělení na makro a mikro okolí.



Návazným krokem na makroanalýzu je zhodnocení odvětví a konkurenčního prostředí. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu.“ (Boučková a kol., 2003, s. 83). Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví a pochopit zákonitosti a specifika příslušného odvětví. Vhodnou analýzou věnovanou konkurenčním silám působících v odvětví je Porterův model pěti sil. Ten rozeznává následující konkurenční síly: (Vochozka & Mulač, 2012)

- rivalita mezi konkurenčními podniky (stávající konkurence),
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu potencionálních konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících.

### **Konkurenti v oboru**

Podniky vynakládají pro získání svých pozic na trhu velké úsilí. Intenzita tohoto úsilí je dána velikostí podílu jednotlivých podniků daného trhu. Čím menší počet konkurentů, tím vyšší rivalita. Více konkurenčních výhod, více zákazníků.

### **Substituční výrobky (služby)**

Produkty přicházející z jiného odvětví, mající stejné vlastnosti, funkci, přinášející zákazníkovi stejnou míru uspokojení. Analýza zkoumá, jak snadno mohou být naše produkty či služby nahrazeny substituty.

### **Potencionální noví konkurenti**

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů od odvětví je závislá na tom, jak velké jsou bariéry pro vstup do tohoto odvětví. Bariérami se rozumí např. náklady pro vstup na trh, dostupnost zdrojů, znalost technologie, legislativní překážky apod.

### **Dodavatelé**

Dodavatelé ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje k plnění jeho základní funkce. Rostoucí síla dodavatele může být ovlivněna např. jeho vzdáleností, poskytováním unikátního výrobku, závislostí na dodávaném produktu z pohledu technologie aj.

## **Zákazníci**

Odběratelé vyvíjejí tlak na vyšší kvalitu a nižší cenu produktů a služeb. Tím zvyšují rivalitu mezi jednotlivými podniky v odvětví. Síla kupujících je vysoká, pokud existuje malý počet kupujících, ti nakupují velké množství nebo mohou přejít k jinému dodavateli za nízké náklady.

Cílem analýzy mikrookolí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou významné právě pro konkrétní organizaci.

### **3.3 Analýza vnitřního prostředí**

Po analýze okolního prostředí se management podniku musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku. Cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je zjistit a zhodnotit oblasti, ve kterých má slabiny a naopak, ve kterých je silný.

Analýza vnitřního prostředí **se vztahuje na zdroje**, které jsou podnikem přímo řízeny a managementem ovlivňovány. Tyto dělíme do čtyř skupin: (Vochozka & Mulač, 2012)

- hmotné zdroje, tzn. stroje, zařízení, pozemky, budovy, dopravní prostředky. Analýza hodnotí stáří, spolehlivost, výkonnost, hospodárnost apod.,
- lidské zdroje, jež představují konkurenční výhodu podniku. Analýza se zabývá strukturou podniku, kvalifikací, zkušenostmi a motivací lidského kapitálu,
- finanční zdroje, nejen stávající, ale také potencionální. Kompletním rozbořením finanční stránky se zabývá finanční analýza,
- nehmotné zdroje, tzn. patenty, licence, ochranné známky, značky, technologie, které představují také klíčovou konkurenční výhodu podniku.

Dle Vochozky a Mulače (2012) je výstupem analýzy zdrojů vnitřního prostředí verdikt o míře konkurenceschopnosti podniku, což má klíčový význam pro prognózu tržeb.

Kromě analýzy zdrojů lze ke zkoumání vnitřního prostředí využít další metody, např. analýzu **výsledků v jednotlivých funkčních oblastech**. Výsledky měření můžeme hodnotit buď z časového hlediska – vývojové řady, anebo porovnáním s ostatními podniky. Základní funkční oblasti podniku jsou:

- marketing,
- výroba,

- výzkum a vývoj,
- úroveň řízení a lidské zdroje,
- financování a investice.

Základním nástrojem pro podrobnou identifikaci vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení podniku je tzv. **SWOT analýza**, kterou lze využít buď jako samostatný nástroj, nebo jako sumarizaci poznatků z předcházejících analýz. SWOT je zkratka anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Jde o metodu, která zkoumá výsledky analýz makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí současně, se zaměřením na jejich vzájemný vztah. Dle Kašíka a Havlíčka (2012) je osvědčen systém duálního srovnávání, ve kterém je vhodné se silnými stránkami podniku zároveň formulovat příležitosti, které ze silných stránek vycházejí a obdobně ke slabým stránkám zároveň definovat možná ohrožení a hrozby, které by jejich neřešením mohly nastat.

Dle Jakubíkové (2013) se SWOT analýza sestává ze dvou analýz, a to SW a OT, přičemž analýza OT (příležitosti a hrozby) hodnotí faktory makro a mikro prostředí a analýza SW (silné a slabé stránky) hodnotí faktory vnitřního prostředí. Podle tohoto klíče se dá SWOT analýza sestavit jako samostatný hodnotící nástroj. Jakubíková (2013) dále uvádí, že se doporučuje začít analýzou OT a poté přejít k analýze SW, při níž mohou být použita hodnotící kritéria dle nástrojů marketingového mixu 4 P (*product, price, place, promotion*), nebo hodnocení podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím se pak přisuzuje váha (1-5) a dále jsou vyhodnocovány pomocí škálování. „Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky“ (Jakubíková, 2013, s. 129).

Typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení:

#### **Silné stránky:**

- tým odborníků ve vedení podniku,
- vlastní, moderní technologie,
- zavedená síť odběratelů,
- možnost různých cenových strategií,
- široký sortiment výrobků nebo služeb,
- lepší reklamní kampaň, aj.

**Slabé stránky:**

- jazykové bariéry,
- nevyužité kapacity,
- nedostatek manažerských dovedností a talentu,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí,
- nekomunikace uvnitř podniku,
- podprůměrné marketingové schopnosti, aj.

**Příležitosti:**

- získání nových odběratelů,
- zavedení nové skupiny výrobků nebo služeb,
- vstup na zahraniční trhy,
- oslovení nové cílové skupiny zákazníků, aj.

**Hrozby:**

- konkurence na trhu ze strany jiného podniku s nižšími náklady,
- příchod zahraniční konkurence,
- nepříznivý vývoj směnných kurzů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků,
- nepříznivé demografické změny,
- nákladné regulační požadavky, aj.

## 4 Charakteristika příspěvkové organizace

Kulturní zařízení Kadaň, příspěvková organizace (dále jen „KZK“) je organizace zřízená územním samosprávným celkem – městem Kadaň. Hlavním účelem, pro který byla zřízena, je poskytování kulturních služeb, tj. zajištění kulturních akcí pro všechny věkové kategorie obyvatel města a okolí – divadel, koncertů, vzdělávacích pořadů aj. Krom toho KZK zajišťuje provoz městské knihovny, městského muzea, galerie a Turistického informačního centra. Mimo hlavní činnost provozuje KZK na základě živnostenského oprávnění ještě povolenou doplňkovou činnost.

Informace o organizaci byly získány z internetových stránek KZK, osobním kontaktem s ředitelkou organizace paní Janou Čechovou v sídle organizace dne 31. 3. 2023 a z poskytnutých kopií interních materiálů získaných téhož dne. Základní údaje o KZK jsou uvedeny v tabulce č. 1.

### 4.1 Základní informace

Tabulka 1: Základní údaje o příspěvkové organizaci

Název:	Kulturní zařízení Kadaň, příspěvková organizace
Právní forma:	Příspěvková organizace
Adresa:	Čechova 147, 432 01 Kadaň
IČO:	75110245
Statutární orgán:	Ředitel
Datum vzniku:	1. 1. 2008

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 4.2 Vznik organizace

Kulturní zařízení Kadaň, příspěvková organizace byla zřízena v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, se zákonem č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a na základě usnesení zastupitelstva města č. 331/2007 ze dne 29. listopadu 2007. Jejím zřizovatelem je město Kadaň, se sídlem Mírové náměstí 1,

432 01 Kadaň, IČ 261 912. (Kulturní zařízení Kadaň, p. o., 2023) Smyslem zřízení příspěvkové organizace bylo poskytnout obyvatelům Kadaně a jejího okolí služby obecného hospodářského zájmu kulturního charakteru, které doposud město zajišťovalo prostřednictvím odboru kultury.

#### **4.2.1 Statutární orgán**

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitelka, paní Jana Čechová, která byla jmenována v souladu s ustanovením § 102 odst. 2 b) zákona č. 128/2000 Sb., zákon o obcích a usnesením rady města na základě výsledků výběrového řízení. Ředitelka příspěvkové organizace je oprávněna jednat ve všech věcech za organizaci a jménem příspěvkové organizace v souladu s platnými právními předpisy a v rámci oprávnění daných zřizovací listinou a dále je zodpovědná za činnost a hospodaření organizace a za vedení účetnictví.

#### **4.2.2 Zřizovací listina**

O zřízení příspěvkové organizace a o schválení její zřizovací listiny (jakož i jejich změn či dodatků) rozhodlo zastupitelstvo města Kadaně. Minimální obsahové náležitosti zřizovací listiny určuje ustanovení § 27 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech. Zřizovací listina KZK obsahuje:

- název, sídlo a identifikační čísl zřizovatele,
- název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace,
- hlavní účel KZK a předmět činnosti související s tímto účelem,
- statutární orgán a způsob, jakým vystupuje jménem organizace,
- vymezení majetkových práv,
- movitý a nemovitý majetek svěřený k hospodaření,
- okruhy doplňkové činnosti,
- doba, na kterou se organizace zřizuje.

Nedílnou součástí zřizovací listiny jsou *Vnitřní pravidla zřizovatele pro hospodaření příspěvkových organizací s majetkem.*

### 4.3 Předmět činnosti

Předmět činnosti KZK souvisí s účelem jejího zřízení. Zřizovací listina vymezuje KZK toto: *Hlavním účelem* je poskytování univerzálních kulturních služeb, vytváření prostoru pro neustálé zvyšování kulturní úrovně obyvatel města a okolí. V rámci předmětu hlavního účelu činnosti organizuje kulturní akce, zajišťuje muzejní a galerijní činnost, poskytuje veřejné knihovnické služby a služby veřejného internetu, a provozuje Turistické informační centrum. V rámci *doplňkové činnosti* provádí pronájem prostor svěřených k hospodaření, maloobchodní prodej, reklamní činnost a marketing. (Kulturní zařízení Kadaň, p. o., 2023). Podmínkou realizace doplňkových činností je, že nesmí narušit plnění hlavního účelu a její účetní sledování musí být separátní. A dále musí být prostředky získané z povolené doplňkové činnosti použity pouze ve prospěch hlavní činnosti.

#### 4.3.1 Objekty určené pro činnost

K uskutečnění své hlavní a doplňkové činnosti užívá KZK bezplatně nemovitosti a stavby, které má od zřizovatele poskytnuté na základě smlouvy o výpůjčce. Majetkové vztahy mezi zřizovatelem a KZK vč. vzájemných pravomocí a povinností jsou upraveny *Vnitřními pravidly zřizovatele pro hospodaření příspěvkových organizací s majetkem* jako součást zřizovací listiny. Kulturní zařízení Kadaň využívá ke své činnosti tyto objekty:

- Kulturní dům Střelnice,
- Kulturní zařízení Orfeum,
- Městská knihovna, její pobočka,
- Městské muzeum ve františkánském klášteře,
- Františkánské zahrady,
- Muzeum v kadaňském hradu, Muzeum ve Středověké baště,
- Galerie Josefa Lieslera a Galerie pod širým nebem,
- Muzejní prostory Radniční a Mikulovické brány,
- Turistické informační centrum,
- Kostel Stětí sv. Jana Křtitele,
- Půjčovna lodiček Zajícův převis (Kulturní zařízení Kadaň, p. o., 2023).

## 4.4 Rozpočet

KZK hospodaří podle svého rozpočtu, v závislosti na podmínkách stanovených zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (malá rozpočtová pravidla, dále jen „MRP“), a podle pokynů zřizovatele. Jelikož vykonává takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové, je závislá na příspěvku na provoz z rozpočtu obce. Provozní příspěvek zřizovatele je zásadní položka příjmu, kterou příspěvková organizace pokrývá své provozní výdaje.

KZK, jakožto i ostatní příspěvkové organizace, sestavuje rozpočet a střednědobý výhled. Rozpočet sestavuje během měsíce září na následující rok. Návrh rozpočtu i střednědobý plán předkládá zřizovateli ke schválení. Zastupitelstvo města schvaluje obojí vždy začátkem prosince a povinností KZK je tyto zveřejnit na svých internetových stránkách. KZK hospodaří s ročním rozpočtem ve výši cca 30 mil Kč.

Rozpočet KZK je položkový výčet plánovaných nákladů a výnosů na kalendářní rok, který se vždy po uzavřeném účetním čtvrtletí doplní o skutečnost a konfrontuje s ročním plánem. (Froněk, 2022). Příklad čerpání rozpočtu KZK ukazuje tabulka č. 2. (Kulturní zařízení Kadaň, p. o., 2023)



Tabulka 2: Čerpání rozpočtu KZK za III. čtvrtletí 2022 (v tis.)

	<i>rozpočet</i>	<i>skutečnost</i>	<i>%</i>
<b>NÁKLADY</b>	<b>33 500</b>	<b>24 695</b>	<b>73,72%</b>
<i>spotřeba materiálů</i>	<i>3 385</i>	<i>2 175</i>	<i>64,25%</i>
<i>spotřeba energií</i>	<i>2 620</i>	<i>1 857</i>	<i>70,88%</i>
<i>opravy a udržování</i>	<i>1 685</i>	<i>1 265</i>	<i>75,07%</i>
<i>nákup služeb</i>	<i>8 560</i>	<i>6 528</i>	<i>76,26%</i>
<i>ostatní náklady</i>	<i>720</i>	<i>561</i>	<i>77,92%</i>
<i>mzdové náklady</i>	<i>16 530</i>	<i>12 309</i>	<i>74,46%</i>

	<i>rozpočet</i>	<i>skutečnost</i>	<i>%</i>
<b>VÝNOSY</b>	<b>33 500</b>	<b>25 895</b>	<b>77,30%</b>
<i>tržby z prodeje služeb</i>	<i>3 590</i>	<i>2 763</i>	<i>76,96%</i>
<i>tržby za prodané zboží</i>	<i>1 120</i>	<i>976</i>	<i>87,14%</i>
<i>pronájem</i>	<i>655</i>	<i>594</i>	<i>90,69%</i>
<i>provozní dotace</i>	<i>26 685</i>	<i>20 186</i>	<i>75,65%</i>
<i>sponzoři - reklama při akcích</i>	<i>350</i>	<i>310</i>	<i>88,57%</i>
<i>zapojení fondů</i>	<i>1 100</i>	<i>1 066</i>	<i>96,90%</i>

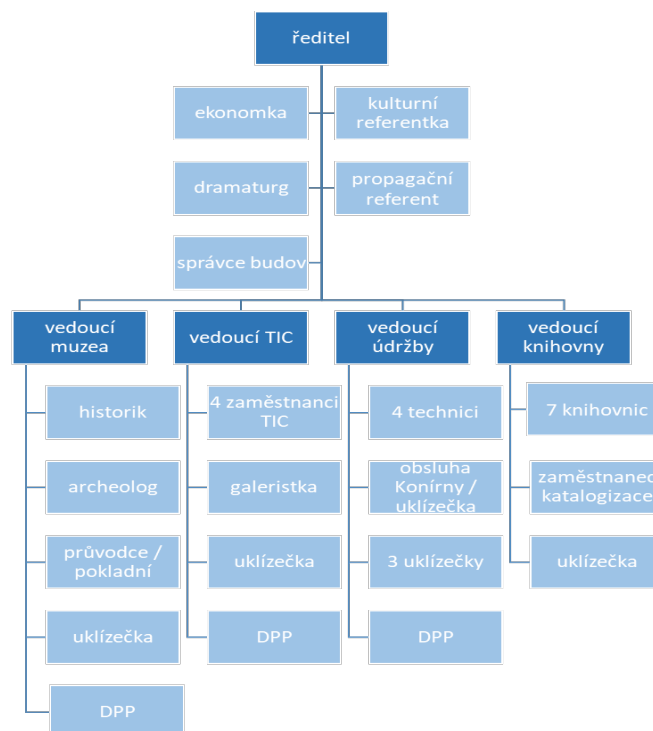
Zdroj: vlastní zpracování, interní ekonomický materiál KZK, 2022

Plnění rozpočtu pravidelně podléhá kontrolám zřizovatele. Zřizovatel provádí u svých příspěvkových organizací 2x ročně tzv. kontrolní dny. Mimo ty musí příspěvková organizace jednou za dva roky absolvovat interní audit – finanční kontrolu ze strany zřizovatele.

## 4.5 Zaměstnanci

Struktura příspěvkové organizace je vyjádřena následujícím obrázkem č. 4.

Obrázek 4: Schéma organizační struktury KZK, p. o.



Zdroj: vlastní zpracování, *Zpráva o činnosti, KZK, 2023*

Organizační struktura organizace je liniová, charakterem jediného řídicího stupně reprezentovaným ředitelkou, s přímou pravomocí a odpovědností. Osu struktury tvoří dále vedoucí středisek s pravomocí řídit jednotlivá střediska a přímou odpovědností směrem k ředitelce organizace. Vedoucí středisek tvoří hlavní článek mezi ředitelkou a jednotlivými pracovníky středisek. Pracovní pozice ekonomky, kulturního a propagačního referenta, dramaturga a správce budov jsou přímo řízené ředitelkou organizace.

KZK v současnosti zaměstnává 33 zaměstnanců na pracovní smlouvu, 2 seniory na DPČ<sup>8</sup> a cca 40 brigádníků na DPP<sup>9</sup>. Ředitelka je do funkce jmenovaná zřizovatelem a je rovněž zaměstnancem příspěvkové organizace. Zaměstnanci jsou na pracovních pozicích odpovídajících hlavní činnosti organizace, zastávají tedy práci např. kulturních a propagačních pracovníků, knihovnic, muzejních pracovníků, zaměstnanců turistického informačního centra, galeristy, ekonomky, uklízeček aj. Brigádníci jsou do organizace nabíráni sezónně, studenti na pozice průvodců muzeí, galerie nebo informačního centra a dospělí k zajištění organizačních a pořadatelských činností při pořádání kulturních akcí.

#### **4.6 Finanční hospodaření**

KZK hospodaří především z příspěvku na provoz, který je jí přidělen zřizovatelem na základě rozpočtu schváleného zastupitelstvem města. Dále disponuje finančními prostředky získanými vlastní činností; prostředky, které má ve svých fondech, nebo je získá formou darů; případně z provedených reklam fyzických i právnických osob při pořádání kulturních akcí.

Účetnictví KZK je vedeno v plném rozsahu, organizace je plátcem DPH. KZK má povinnost předkládat prostřednictvím svého zřizovatele čtvrtletní účetní výkazy Ústeckému kraji (resp. vyššímu územně správnímu celku v rámci tzv. přezkumu hospodaření), které jsou dále postoupeny k celostátnímu zpracování. Hospodaření KZK je pravidelně kontrolováno zřizovatelem tzv. kontrolními dny (viz výše), dále interním auditem – finanční kontrolou ze strany zřizovatele a dále má povinnost zajistit každoroční ověření účetní závěrky externím auditorem.

---

<sup>8</sup> Dohoda o pracovní činnosti dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>9</sup> Dohoda o provedení práce dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

## 5 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí příspěvkové organizace bude provedena pomocí PEST analýzy, zaměřující se na okolí politické, ekonomické, sociální a demografické a technologické.

### 5.1 Politicko-právní okolí

**Politické okolí** je utvářeno společenským systémem, v němž podnik provozuje svou činnost. Odráží se v něm vliv zájmů členů politických stran, na podnikání má velký vliv i komunální politika, což KZK, zřízené územně samosprávným celkem, často a právem pocítuje. Např. v otázce cen pronájmu prostor v objektech ve výpůjčce od zřizovatele, města Kadaně, je KZK závislé na schválení ceníku radou města. Tudíž tady existuje jakýsi cenový dohled, který u podnikatele z pochopitelných důvodů absentuje, u něho jsou ceny tvořeny tržním systémem.

Co se týče období korona virové krize, kdy byla vláda nucena přijmout opatření, jejichž doprovodné efekty vyvolaly globální recesi, zavedla na druhé straně také programy na podporu malých podniků postižených celosvětovým šířením onemocnění covid-19, např. „Ošetřovné“ pro OSVČ, konkrétně program na zmírnění negativních dopadů spojených s nutností péče OSVČ o děti do 13 let věku nebo osoby závislé na péči jiné osoby, kdy OSVČ mohla pobírat 424 Kč na den (mpo.cz). Další podporou byl např. tzv. Kompenzační bonus, kdy mohla OSVČ získat finanční podporu 500 Kč denně za výkon samostatné výdělečné činnosti v bonusovém období, pokud tato činnost byla významně dotčena v důsledku ohrožení zdraví v souvislosti s epidemií koronaviru nebo v důsledku přijetí krizových opatření (financisprava.cz), popřípadě Program na udržení zaměstnanosti Antivirus, kdy stát prostřednictvím jednotlivých pracovišť Úřadu práce ČR částečně kompenzoval společnostem vyplacené náhrady mzdy včetně odvodů (mpsv.cz).

**Právní okolí** určuje podmínky podnikání prostřednictvím právních norem, tj. zákonů, vyhlášek, nařízením vlády a ostatními právními předpisy, které stanovují, jaké chování podniků je přípustné. V rámci legislativy jsou pro zkoumaný subjekt směrodatné např. tyto:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 263/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (malá rozpočtová pravidla),
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků,
- České účetní standardy.

Příspěvková organizace se dále řídí svými interními směrnicemi, které procházejí pravidelnou aktualizací.

## 5.2 Ekonomicko-hospodářské okolí

Hlavním ekonomickým tématem byla v letech 2020 a 2021 pandemie covidu-19 a její dopady na ekonomiku. Téma pandemie bylo v roce 2022 upozaděno konfliktem na Ukrajině a s ním související energetickou krizí.

Do ekonomicko-hospodářského okolí podniku spadá skupina faktorů, která má pro výsledky podnikání stěžejní význam a která ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Jedná se o základní makroekonomické veličiny jako hrubý domácí produkt (HDP), nezaměstnanost, inflace, kurz domácí měny nebo průměrná hrubá měsíční mzda.

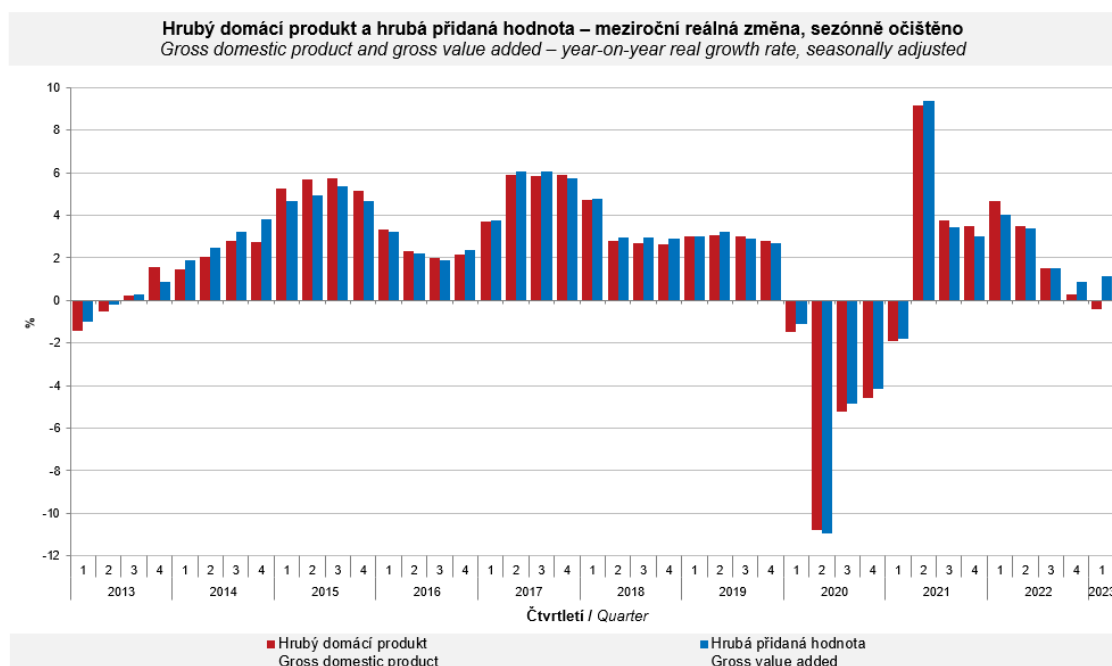
V rámci níže uvedených faktorů představených pomocí makroekonomických ukazatelů bude patrné ochromení trhu ve spojitosti pandemie covidu-19 a jejího dopadu na zkoumaný subjekt.

### 5.2.1 Vývoj HDP

„Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky“. Český statistický úřad (2023). *Hrubý domácí produkt (HDP)*. Dostupné 12. 6. 2023 z [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-).

Následující obrázek č. 5 znázorňuje vývoj HDP od roku 2013. Historicky nejhorší výkon české ekonomiky nastal ve druhém čtvrtletí 2020, kdy se hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost meziročně snížil o 11,0 %.

Obrázek 5: Vývoj HDP v letech 2013–2023 (meziroční změna)



Zdroj: Český statistický úřad (2023), zpracováno autorem

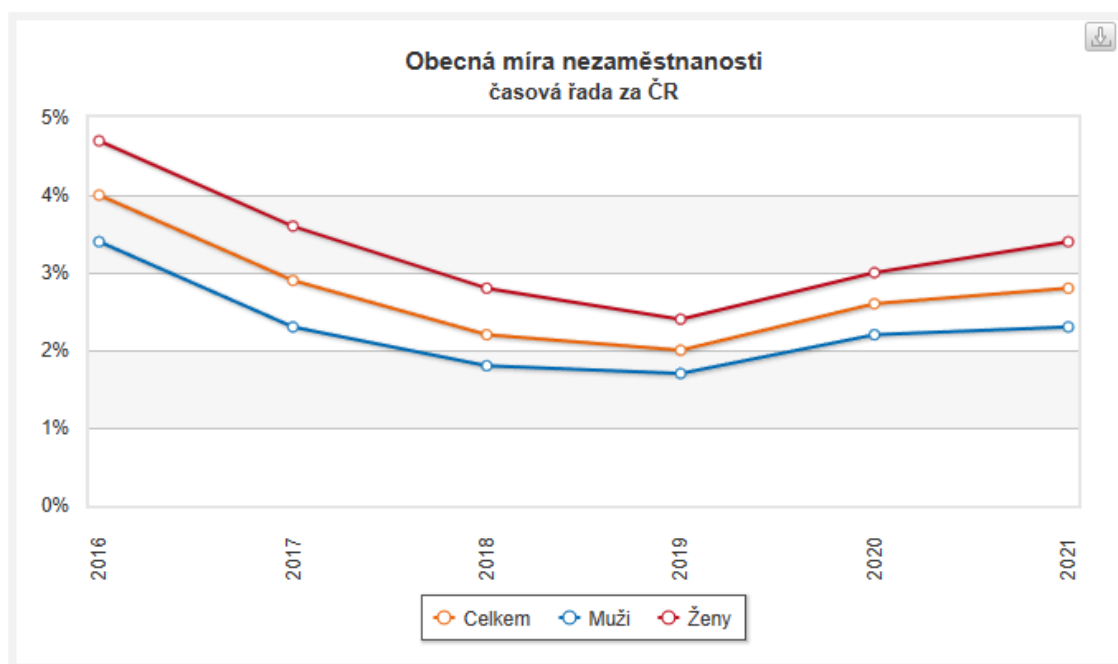
### 5.2.2 Nezaměstnanost

V souvislosti s pandemií covid-19 se změnila situace i na trhu práce. Zastavil se dlouhodobý klesající trend vývoje míry nezaměstnanosti, jehož hodnota se na začátku roku 2020 přiblížila ke 2 %, a v porovnání s ostatními státy EU se řadila mezi nejnižší. Tento vývoj je zřetelný z obrázku č. 6.

Nárůst nezaměstnanosti byl v období korona virové krize potlačen vládním opatřením – Programem na podporu zaměstnanosti Antivirus, kterým stát částečně kompenzoval vyplacené mzdy zaměstnanců podniků. Nutno podotknout, že tento program se na příspěvkové organizace nevztahoval, byl určen všem zaměstnavatelům, jejichž mzdové prostředky nebyly kryty veřejnými rozpočty.

Míra nezaměstnanosti se liší také v závislosti na regionu. Dle mezikrajského srovnání nezaměstnanosti evidovaného pracovišti Úřadu práce ČR (ČSÚ, 2023) bylo v prosinci 2021 v evidenci nejméně uchazečů o zaměstnání v kraji Karlovarském a Pardubickém nebo Královéhradeckém a nejvíce v kraji Moravskoslezském, Středočeském nebo Ústeckém.

Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti ČR v letech 2016-2021



Zdroj: Český statistický úřad, 2023

Ze získaných dat MPSV<sup>10</sup> (2023) byla nezaměstnanost v Kadani (15–64 let) od roku 2018 do roku 2021 v průměru 660 obyvatel (obyvatelstvo 15-64 let je v počtu cca 12 000). V průběhu těchto let nabízel Úřad práce v Kadani okolo 500-600 volných pracovních míst, pouze v roce 2020 se počet volných míst zdvojnásobil. Data z roku 2021 se přiblížila stavu před covidem. Volná pracovní místa byla k dispozici v průmyslových zónách *Královský Vrch* v Kadani, nebo *VERNE zóně* v Klášterci nad Ohří, lidé mohli dojíždět z prací do okolních obcí, např. Března, Radonic, Vilémova aj., Nabídka volných míst byla převážně pro uchazeče se základním vzděláním nebo pro vyučené (Úřad práce, 2023). Stav nezaměstnanosti v Kadani k lednu 2021 ukazuje následující tabulka č. 3.

<sup>10</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí

Tabulka 3: Nezaměstnanost obyvatel města Kadaně k 1. 1. 2021

### Nezaměstnanost obyvatel města Kadaně k lednu 2021

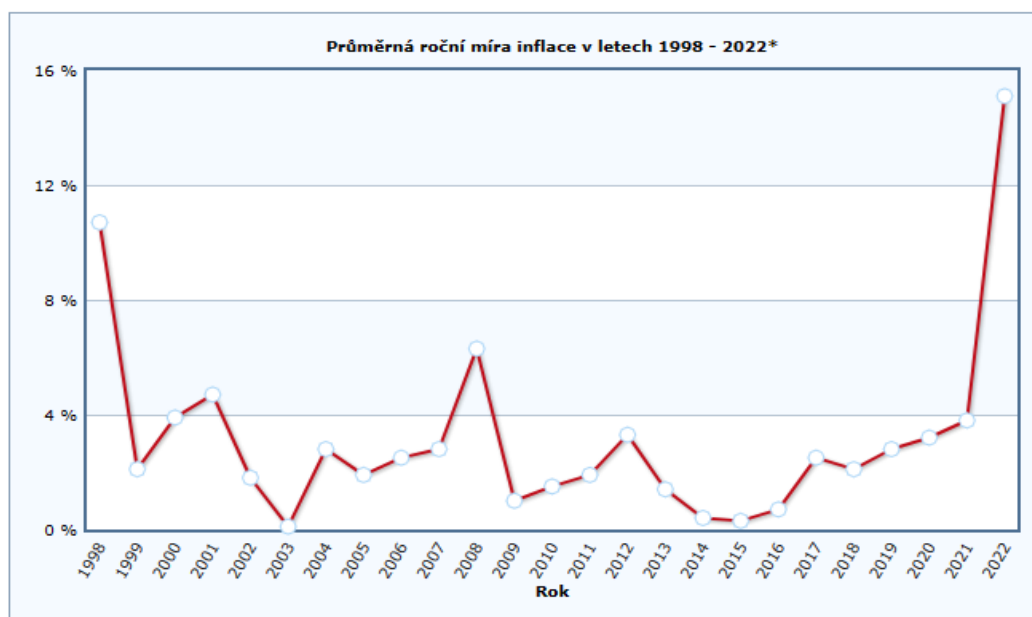
uchazeči o zaměstnání	792
dosažitelní uchazeči ve věku 15 - 64 let	756
obyvatelstvo ve věku 15 - 64 let	11931
podíl nezaměstnaných osob (%)	6,3
volná pracovní místa	660

Zdroj: vlastní zpracování, 2023, dle MPSV

### 5.2.3 Inflace

Inflace, definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období, je nejčastěji vyjadřována pomocí indexu spotřebitelských cen. V ČR začal enormní nárůst inflace v roce 2022 jako důsledek konfliktu na Ukrajině a následnou energetickou krizí. Průměrná roční míra inflace činila k prosinci 2022 dle zdroje Českého statistického úřadu (ČSÚ) 15,1 %, což je nejvyšší hodnota od roku 1993. Nárůst cen potravin, pohonných hmot, zemního plynu a elektřiny způsobil pokles kupní síly. Extrémní vzrůst inflace počínající v roce 2021 ukazuje obr. č. 7.

Obrázek 7: Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2022



Zdroj: Český statistický úřad (2023), zpracováno autorem



### 5.3 Sociálně-kulturní okolí

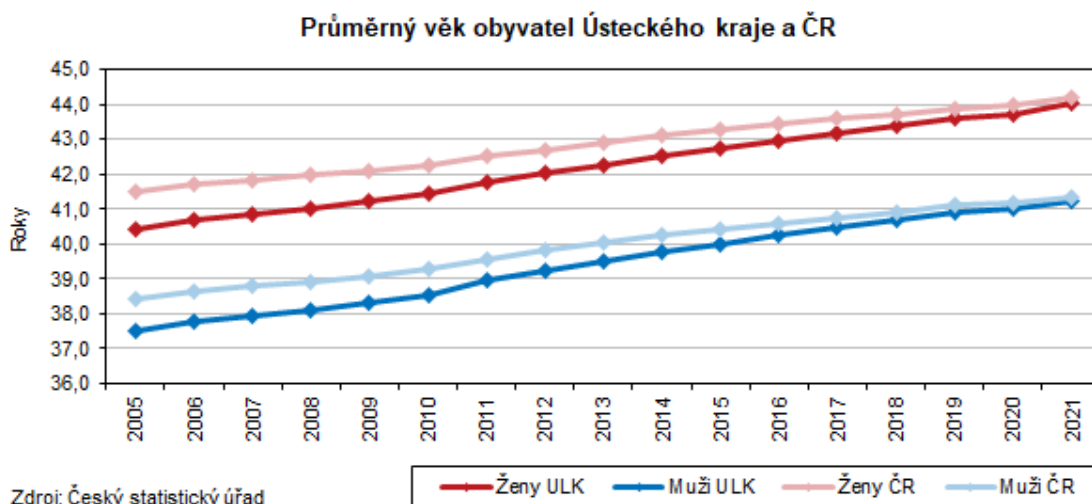
Do množiny demografických faktorů patří mnoho statistických veličin. Pro analýzu příspěvkové organizace je podstatná věková struktura, úroveň vzdělanosti a příjmy obyvatelstva Ústeckého kraje.

#### 5.3.1 Věková struktura

Stárnutí populace ČR je v současnosti velmi závažná a diskutovaná společenská otázka. Dle ČSÚ bude žít po celou druhou polovinu 21. století v České republice 2,5krát více seniorů než dětí a podstatně se změní věková struktura populace. Průměrný věk obyvatel ČR se dle prognóz ČSÚ zvýší ze 41,3 let na 50,0 let, až třetina obyvatel bude ve věku 65 a více let. Tyto změny věkové struktury jsou pro marketing KZK zásadním ukazatelem.

„Průměrný věk od roku 1991 trvale roste jak v Ústeckém kraji, tak v celé České republice, přičemž v Ústeckém kraji v tomto období rostl průměrný věk mírně rychleji než za celou ČR. Zatímco průměrný věk obyvatelstva ČR vzrostl za vybrané období o 6,3 roku, v Ústeckém kraji vzrostl za stejné období o 7,2 roku“. ČSÚ (2023). *Věková struktura obyvatel Ústeckého kraje*. Dostupné 19. 6. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/xu/vekova-struktura-obyvatel-usteckeho-kraje-v-roce-2021>. Růst průměrného věku obyvatel ukazuje obr. č. 8.

Obrázek 8: Průměrný věk obyvatel Ústeckého kraje a ČR v letech 2005-2021



Zdroj: Český statistický úřad (2023), zpracováno autorem

Dle vybraných ukazatelů za správní obvod Kadaň v letech 2016-2021, který zpracovala Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem (2022), vzrostl průměrný věk obyvatel města Kadaně za výše uvedené období o rok a index stáří<sup>11</sup> se zvýšil z hodnoty 110,9 na 121,7. Průměrný věk obyvatel Kadaně k prosinci 2022 ukazuje následující tabulka č. 4.

Tabulka 4: Průměrný věk obyvatel Kadaně k 31. 12. 2022

		Kadaň (okres Chomutov) <sup>1</sup>
Průměrný věk	celkem	42,1
Průměrný věk	pohlaví muži	40,4
	ženy	43,7
Index stáří (v %)	celkem	121,7
Index stáří (v %)	pohlaví muži	94,8
	ženy	150,2

<sup>1</sup> Období: 31.12.2022

Zdroj: Český statistický úřad (2023)

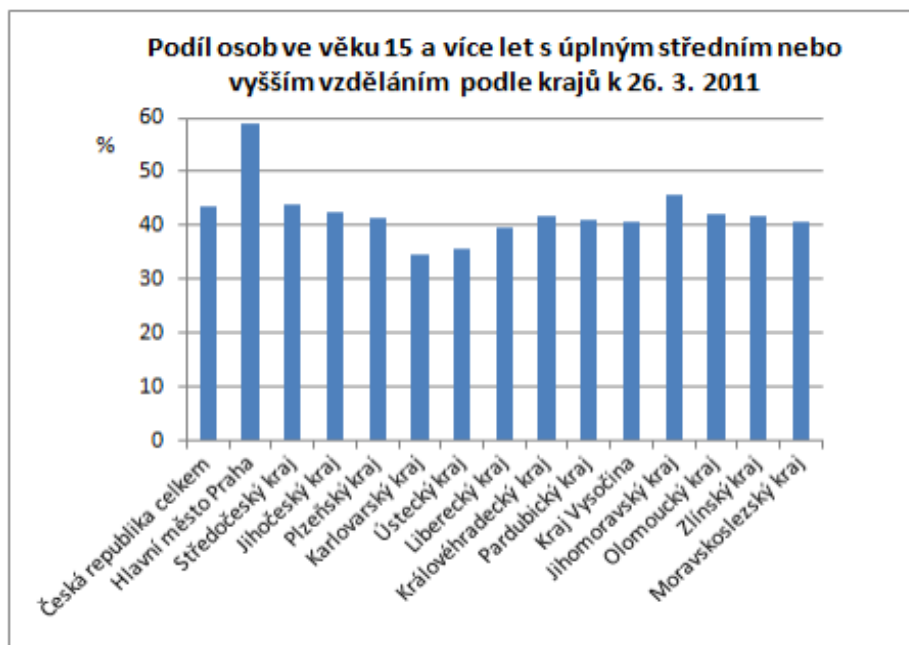
### 5.3.2 Úroveň vzdělanosti

Struktura obyvatelstva podle vzdělání se zjišťuje při sčítání lidu, domů a bytů. Úroveň vzdělanosti je velmi často využívána jako ukazatel sociálního statusu v souvislosti s její provázaností s dalšími sociálními a ekonomickými charakteristikami. Úroveň vzdělání udává nejvyšší ukončený stupeň školního vzdělání obyvatelstva staršího 15 let.

Následující obr. č. 9 zobrazuje vzdělanostní strukturu napříč kraji, kde se výrazně odlišuje od ostatních regionů svou vzdělanostní strukturou Praha, která představuje nejvýznamnější centrum vysokého školství a sídlo dalších vzdělávacích institucí. Naopak nejméně příznivou vzdělanostní strukturu mají kraje Karlovarský a Ústecký. V těchto regionech získalo vzdělání s maturitou nebo vyšší jen asi 35 % obyvatel. (ČSÚ, 2023).

<sup>11</sup> počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0-14 let

Obrázek 9: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011



Zdroj: Český statistický úřad (2023), zpracováno autorem

Z dat veřejné databáze ČSÚ (2023) vyplývá, že úroveň vzdělání v Kadani je velmi nízká, více než 50% obyvatel v tomto městě vykazuje pouze vzdělání základní nebo střední s vyučením. Naopak vysokoškolsky vzdělaných je zde pouze necelých 8 %. Složení obyvatelstva města Kadaně podle stupně vzdělání ukazuje tabulka č. 5.

Tabulka 5: Obyvatelstvo města Kadaně podle stupně vzdělání

Obyvatelstvo města Kadaně podle stupně vzdělání		
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let		34955
v tom podle stupně vzdělání	bez vzdělání, základní vč. neukončeného	7143
	střední vč. vyučení	12180
	úplné střední s maturitou	9483
	vyšší odborné, konzervatoř	416
	vysokoškolské	2738
	nezjištěné vzdělání	2995

Zdroj: vlastní zpracování, dle ČSÚ (2023)

### 5.3.3 Sociální a environmentální parametry

V ČR se letos uskutečnil 13. ročník srovnávacího průzkumu *Místo pro život*, který zajišťuje komunikační agentura Communa. Mezi sledované oblasti patří například

ekologie a životní prostředí, péče o děti a vzdělávání nebo bezpečnost. Průzkum hodnotí sociální a environmentální parametry, slouží jako nástroj pro mapování úrovně životních podmínek a změn v hodnotovém žebříčku obyvatel České republiky. Data vycházejí z veřejných institucí i průzkumu spokojenosti s cca 1600 respondenty. V tomto projektu se Ústecký kraj letos umístil na chvostu tohoto žebříčku. Výsledek průzkumu ukázal, že je v regionu levné bydlení a dobrá nemocniční síť, naopak tu není bezpečno, je zde nízká vzdělanost a problémem je i ekologie. Ústecký kraj je na tom nejhůře i v nezaměstnanosti a hrubém domácím produktu na jednoho obyvatele (Česká televize, 2023).

Obdobný srovnávací průzkum vytvořili počtvrté v řadě společnosti Obce v datech a Deloitte pod názvem *Index kvality života*. V tomto žebříčku se město Kadaň umístilo v roce 2022 na 197. místě z počtu 205 obcí s rozšířenou působností a hlavního města Prahy (Obce v datech, 2023). Data do projektu jsou získávána ve spolupráci s veřejnými institucemi a dalšími subjekty (ČSÚ, CERMAT, Úřad práce ČR, Ministerstvo školství aj.) a prostřednictvím automatizace zpracována (analýza big dat<sup>12</sup>). Vytěžené informace jsou poté hodnoceny z hlediska 29 parametrů, jako jsou např. zdravotnictví, dostupnost služeb, kvalita bydlení, vzdělání nebo podmínky pro práci. Nejlépe hodnocený Index kvality života ve městě Kadaň (Obce v datech, 2023) byl např. Index finanční dostupnosti bydlení (14. pořadí v ČR), Index dětských lékařů (26. pořadí v ČR) nebo Index kapacity mateřských škol (49. pořadí v ČR). Nejhůře hodnocený Index byl např. Index průměrné délky života (201. pořadí v ČR) nebo Index lékáren (200. pořadí v ČR).

#### **5.3.4 Průměrná hrubá mzda – kupní síla obyvatelstva**

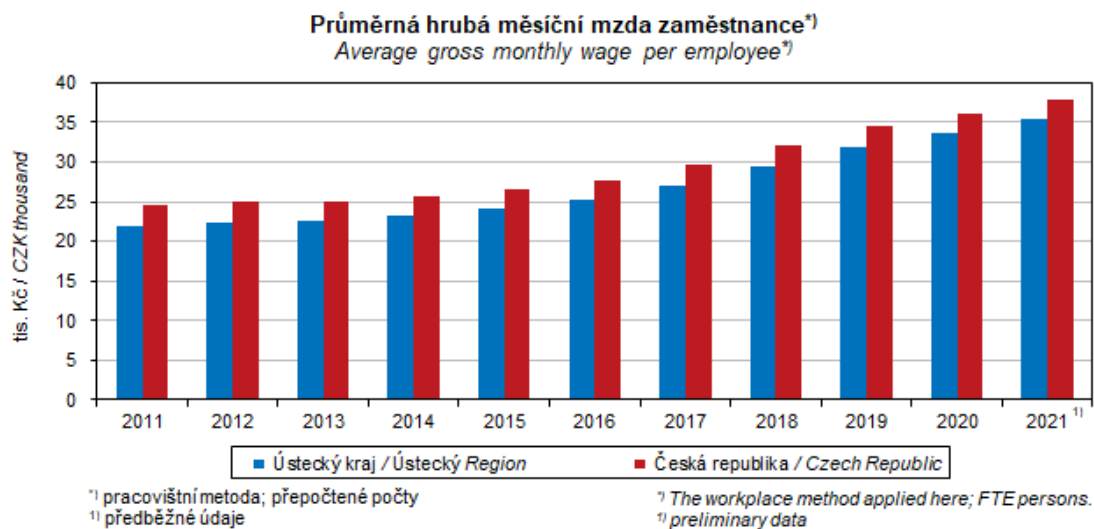
„Průměrná hrubá měsíční nominální mzda dosáhla v Ústeckém kraji ve 4. čtvrtletí roku 2022 v přepočtu na plně zaměstnané osoby částky 40 612 Kč, v porovnání se stejným obdobím roku 2021 se zvýšila o 8,2 % (o 3 089 Kč).“ ČSÚ, 2023. *Průměrná mzda v Ústeckém kraji ve 4. čtvrtletí 2022*. Průměrná mzda zaměstnanců Ústeckého kraje zaostávala za pražskými zaměstnanci o více než pětinu (o 11 601 Kč, tj. o 22,2 %) a reálná kupní síla za uplynulé 4. čtvrtletí poklesla o 6,5 %, což je v porovnání s ostatními kraji

---

<sup>12</sup> analýza posbíraných dat uložených v datových skladech

procentní pokles reálné mzdy v kraji třetí nejnižší (ČSÚ, 2023). Obr. č. 10 porovnává průměrnou hrubou měsíční mzdu Ústeckého kraje a České republiky.

Obrázek 10: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance Ústeckého kraje a ČR v letech 2011-2021



Zdroj: Český statistický úřad (2023), zpracováno autorem

## 5.4 Vědecko-technologické okolí

Vědecko-technický rozvoj může velmi intenzivně přispět k vytvoření konkurenční výhody podniku, např. vytvořením nových či zlepšením stávajících výrobků a služeb nebo vylepšením výrobních procesů s cílem snížení nákladů, zvýšením kvality, produktivity apod. Technologie a technický pokrok pak nutí k investicím a inovacím, a to podnikající i nepodnikající sféru.

Vedení kulturních zařízení se v covidové době muselo např. dovzdělat v otázce živého vysílání neboli live streamu, aby dokázalo pomocí přenosu a moderních technologií nabídnout zájemcům divadelní představení nebo koncertů až do jejich obývacích pokojů. Dále se muselo, vzhledem ke konkurenci, soustředit na propagaci svých kulturních programů na sociálních sítích, jako je Instagram nebo Facebook, což si vyžádalo další vzdělávání zaměstnanců.

## **6 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí příspěvkové organizace bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Postupně bude analyzováno 5 klíčových vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují konkurenci zkoumaného subjektu. Informace k analýze mikrookolí byly získány osobním kontaktem, rozhovorem s ředitelkou organizace paní Janou Čechovou dne 22. 6. 2023 v sídle organizace.

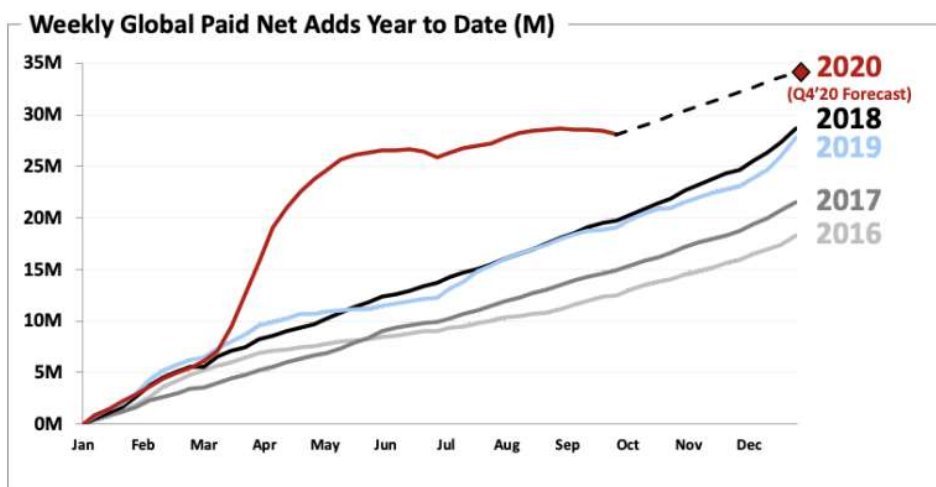
### **6.1 Konkurenti v oboru**

Příspěvková organizace města Kadaně není jediná, která vytváří podmínky kulturního vyžití obyvatel města a blízkého okolí. Ve městě existují další společnosti, které nabízejí kulturní vyžití, ale spíše jen jako sezónní záležitost, formou hudebních a divadelních festivalů, koncertů, tanečních kurzů apod. Hlavními konkurenty jsou organizace vedlejších měst, které zajišťují kulturu a jsou v dosahu do 20 km od Kadaně. Jsou jimi Zámek Klášterec nad Ohří, příspěvková organizace nebo Kultura a sport Chomutov s.r.o. KZK je tedy nuceno sledovat kulturní kalendáře svých konkurentů, jejich ceny vstupenek a celoroční náplň, aby se co nejvíce zabránilo odlivu potenciálních zákazníků do jiného města.

### **6.2 Substituční služby**

Substitučními službami nabízejícími kulturu v době korona virové krize byla především televize. Česká televize spustila dne 23. 3. 2020 nový program ČT3, tzv. televizi třetího věku. Program byl cílen na nejohroženější skupinu seniorů, jež v té době byla nucena zůstat doma. Rekord v počtu předplatitelů zaznamenala i největší streamovací videotéka světa Netflix, které v říjnu 2020 přibylo oproti minulému čtvrtletí přes 2 mil nových předplatitelů (Connect, 2023). Obrázek č. 11 ukazuje enormní zájem o Netflix v době pandemie.

Obrázek 11: Růst uživatelů Netflixu v době covidu v letech 2016-2020



Zdroj: CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu. Lukáš Václavík (2020), zpracováno autorem

### 6.3 Potencionální noví konkurenti

Tento vliv je pro příspěvkovou organizaci zřízenou samosprávně územním celkem nebo státem nepodstatný, a to vzhledem k povaze neziskového podnikání a zajištění provozu dotací. Ze svého schváleného rozpočtu mohou do jisté míry pořádat kulturní akce nezávislé na pokrytí jejich nákladů.

### 6.4 Dodavatelé

Dodavatelé KZK se liší v závislosti na požadovaném zboží nebo službách, ale v podstatě se dá říci, že organizace má vytvořený stálý okruh dodavatelů pro jednotlivé činnosti. Pominuty zde budou dodavatelé energií, které jsou pro provoz KZK nutné. Tyto vybírá zřizovatel formou veřejné soutěže pro všechny své příspěvkové organizace s cílem získat co nejvýhodnější nabídku, potažmo cenu, na dodávku služeb.

Opakující se servisní služby v KZK jsou zabezpečeny dlouhodobými dodavatelskými smlouvami, jedná se např. o servis plynových kotlů a výtahů, zajištění propagace kulturních pořadů v kabelové televizi, tisk Kadaňských novin, zajištění zahradnických služeb, servisní smlouvy IT<sup>13</sup>, apod. Městská knihovna má své stálé dodavatele knih

<sup>13</sup> Informační technologie

a časopisů, dá se říci, že stálé dodavatele zboží a propagačních předmětů má i informační centrum a kulturní pořady jsou zajišťovány na základě uměleckých smluv uzavřených s agenturami, společnostmi nebo fyzickými osobami. KZK patří mezi organizace, na které se vztahuje povinnost uveřejňovat smlouvy prostřednictvím registru smluv podle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv.

## **6.5 Zákazníci**

Zákazníci KZK se také liší v závislosti na požadovaných službách. Zákazníky KZK jsou obyvatelé města a blízkého okolí nebo turisté přicházející za účelem krátkodobého nebo delšího pobytu. Podle tohoto třídícího kritéria vyhledávají různé nabídky v portfoliu KZK. Ti ze vzdáleného okolí navštíví spíše muzea, galerie, půjčovnu lodiček, Turistické informační centrum. Místní navštěvují knihovnu, Univerzitu třetího věku, taneční kurzy, vyhledávají nabízené kulturní a vzdělávací programy. V hledáčku obou skupin zákazníků jsou tradiční městské slavnosti, jako je Císařský den, Masopust, Food festival, Pivní nebo Medové odpoledne nebo Rozsvěcení vánočního stromu spojené s adventními trhy. KZK musí vynaložit velké úsilí a velké množství finančních prostředků na provedení reklamy, aby ve své činnosti obstála v konkurenci okolních měst.



## **7 Analýza vnitřního prostředí**

Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik je organizace orientovaná na služby, bude analýza vnitřního prostředí zaměřena na funkcionální oblasti, konkrétně na analýzu managementu, lidských zdrojů, propagace, služeb a prodeje a analýzu návštěvnosti a tržeb. Cílem analýzy vnitřního prostředí bude mimo jiné poukázat na změny v činnosti KZK ovlivněné pandemií covidu-19. Informace k analýze vnitřního prostředí byly získány taktéž osobním kontaktem, rozhovorem s ředitelkou organizace paní Janou Čechovou dne 10. 7. 2023 v sídle organizace. Velká část informací byla čerpána ze Zprávy o kultuře města a ze Zprávy o činnosti, které KZK každoročně zpracovává a předkládá zastupitelstvu města.

### **7.1 Management**

Hlavní a jedinou odpovědnou osobou za vedení organizace a její činnost, hospodaření a vedení účetnictví je jmenovaná ředitelka. Její manažerské kroky jsou ovlivňovány zřizovatelem, resp. starostou města, radou města a zastupitelstvem města. Jelikož se KZK řadí mezi největší příspěvkové organizace města a její struktura je členěná do středisek, jsou v managementu organizace také vedoucí pracovníci těchto středisek, podrobněji k tomuto tématu v podkapitole lidských zdrojů. V managementu organizace je dále ekonomka, programoví a propagační pracovníci.

### **7.2 Lidské zdroje**

KZK je ve městě Kadani druhá největší příspěvková organizace z celkového počtu 16. V současné době zaměstnává 33 zaměstnanců na pracovní smlouvu a cca 40 brigádníků. Organizační strukturu tvoří střediska v čele s vedoucím jednotlivých středisek. Vedoucí středisek jsou přímo podřízeni ředitelce. KZK má tyto střediska:

- provozně-ekonomické středisko,
- středisko technického zabezpečení,
- středisko knihoven,
- středisko muzeí, archeologie,
- středisko turistického informačního centra a galerií.

Vedoucí jednotlivých středisek odpovídají za chod daného střediska, tzn., zpracovávají plán činností pro daný rok, dbají na jeho splnění, koordinují a kontrolují práci svých podřízených, motivují je, a pravidelně podávají report ředitelce organizace. Jejich úkolem je také vždy do konce srpna daného roku sestavit rozpočet svého střediska na následující kalendářní rok, jehož součástí je také plán oprav a investic. Z těchto dílčích rozpočtů jednotlivých středisek pak ekonomický útvar sestavuje hlavní rozpočet organizace včetně investičního plánu (Froněk, 2022).

Zaměstnancům KZK je v plné míře dopřáváno odborné školení v jejich oboru, jsou pravidelně přeškolováni v otázce BOZP a PO<sup>14</sup>. Díky zákonné tvorbě FKSP<sup>15</sup> dle vyhlášky č. 114/2002 Sb., mají zaměstnanci nárok na určité benefity dané vnitřní směrnici KZK, např. příspěvek na stravování, na rekreaci, kulturu, sport apod.

V organizaci se nedochází k fluktuaci a taktéž nemocnost zaměstnanců je velmi ojedinelá. Rovněž profesní odbornost zaměstnanců je na dobré úrovni, což ukazuje tab. č. 6.

Tabulka 6: Profesní struktura zaměstnanců KZK k 31. 12. 2022

<b>STRUKTURA PRACOVNÍKŮ ZAMĚSTNAVATELE KZK DLE KATEGORIE (CZ-ISCO) K 31.12.2022</b>				
<b>CZ-ISCO - kategorie zaměstnání</b>	<b>muži</b>	<b>ženy</b>	<b>celkem</b>	<b>Poznámka/příklad profese:</b>
1 - Zákodníci a řídicí pracovníci	0	1	1	Pouze vysocí řídicí pracovníci organizace (ředitel, náměstci, vedoucí odborů apod.) Nižší řídicí pracovníky prosím uveďte do odborných profesí.
2 - Specialisté (vědečtí a odborní duševní pracovníci)	1	2	3	Zejm. odborníci s VŠ vzděláním - lékaři, učitelé, stavební inženýři, strojní inženýři, všeob. sestry, hlavní účetní, sociální pracovníci, programátoři.
3 - Techničtí a odborní pracovníci (a nižší zdravotničtí)	1	6	7	Zejm. odborníci se SŠ vzděláním - mistři, technici, všeob. sestry bez spec., fyzioterapeuti, obch. zástupci, pojišť. poradci, pracovníci veřejné správy.
4 - Úředníci (a administrativní pracovníci)	1	9	10	všeobecní admin. pracovníci, sekretáři, operátoři počítačů, účetní, úředníci ve skladech, dispečerů, pracovníci poštovního provozu, recepční, knihovníci
5 - Pracovníci ve službách a prodeji	4	3	7	kuchaři, stevardi, průvodci, číšníci, kadeřníci, provoz. prac. v ubyt. a strav., ošetrovatelé, pokladníci, prodáváci, asistenti pedagogů, policisté, hasiči
9 - Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	1	4	5	Nejméně kvalifikované profese - uklízeči, ruční balíči, pomocníci v kuchyni, pracovníci s odpady, nekvalif. stavební dělníci, hlídači, pomoc. v zemědělství
<b>SOUČET</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál KZK, *Monitorovací dotazník Úřadu práce, 2023*

<sup>14</sup> Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci a Požární ochrana

<sup>15</sup> Fond kulturních a sociálních potřeb

### 7.3 Služby a prodej

KZK provádí na základě zřizovací listiny hlavní a vedlejší činnost. V rámci předmětu hlavní činnosti je úkolem KZK organizovat kulturní a společenské akce, provádět muzejní a galerijní činnost, poskytovat knihovnické služby a provozovat Turistické informační centrum. K tomuto účelu využívá nemovitý majetek vypůjčený zřizovatelem na základě smluv, viz kapitola č. 4.3.1 této práce, a který může v rámci doplňkové činnosti a se souhlasem zřizovatele také pronajímat.

#### Hlavní činnost

**Kulturní** – KZK pořádá mimo kulturní pořady konané během roku mnoho pravidelných akcí, které probíhají na různých místech Kadaně, každoročně ve stejném období kalendářního roku, tzn., že si termíny těchto akcí mohou návštěvníci najít s předstihem. Mezi tyto patří Masopust (3000), Narozeniny maxipsa Fíka (5500), Food festival (4000), Pivní slavnosti (2000), Festival lidových a dechových hudeb (200), Kadaňské kulturní léto (1200), Kinematograf bratří Čadíků (350), Města čtou (200), CÍSAŘSKÝ DEN® (15000), Dny Evropského dědictví (960), Vinobraní (3500), Advent (5000), Průvod svatého Martina (450) a Živý betlém (350). V závorkách je uvedená odhadovaná návštěvnost jednotlivých akcí (KZK, p. o. 2023, *Zpráva o kultuře ve městě*).

**Muzejní** – návštěvníci Kadaně mohou zavítat do objektu Františkánského kláštera, který pro svou jedinečnost dosahující světového významu usiluje o zapsání na seznam památek UNESCO<sup>16</sup>. V objektu sídlí v současné době městské muzeum se třemi prohlídkovými okruhy, ale také ZUŠ Klementa Slavického. V areálu františkánského kláštera se koná v průběhu roku řada kulturních akcí (KZK, p. o., 2023). Dále je možné navštívit muzejní expozice v Radniční věži, Mikulovické bráně nebo muzeum kadaňského hradu a Středověké bašty.

**Galerijní** – KZK provozuje jednu vnitřní galerii, Galerii Josefa Lieslera, umístěnou v centru města v přízemí pod bílou radniční věží, dominantou Mírového náměstí a jednu, zvanou Pod širým nebem, umístěnou na Studentském náměstí. Galerie, kromě výstav, o které je velký zájem, pořádá různé workshopy pro širokou veřejnost nebo výtvarné dílničky pro školy.

---

<sup>16</sup> Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu

**Knihovnická** – KZK provozuje Městskou knihovnu umístěnou v krásných prostorách kadaňského hradu a její pobočku v nově rekonstruovaných prostorách budovy v sídlištní zástavbě. Kromě výpůjček knih a časopisů je knihovna zapojena do různých projektů, jako např. Města čtou, Spisovatelé do knihoven, Noc literatury aj. Pořádá mnoho přednášek a besed nazvaných „Večer ve věži“ nebo „Dnes čte...“. Samozřejmostí jsou besedy pro školy a školky (KZK, p. o., 2023, *Zpráva o kultuře ve městě*).

**Turistická** – návštěvníci města Kadaně mohou navštívit Turistické informační centrum (dále jen „TIC“) umístěné v původně gotickém Egermannově<sup>17</sup> domě. TIC poskytuje návštěvníkům informace o památkách, turistických zajímavostech, o kulturních akcích, zajišťuje propagaci a prodej vstupenek, nabízí prodej upomínkových předmětů, Kadaňských novin, také provozuje půjčovnu kol. V budově TIC se nachází také redakce Kadaňských novin. KZK vydává ve spolupráci s Městem Kadaň tento čtrnáctideník jako souhrn novinek a informací pro obyvatele města.

### **Doplňková činnost**

Příjmy z pronájmu, hostinská činnost a maloobchodní prodej je pro KZK povolená doplňková činnost, která tvoří také rozpočtovou příjmovou část. KZK nabízí prostory, které má ve výpůjčce od svého zřizovatele, jedná se především o pronájmy sálu kulturního domu, zahrad františkánského kláštera nebo restaurace Střelnice umístěné v objektu kulturního domu. Hostinskou činnost realizuje v provozovně občerstvení Konírna v zahradách kláštera. Maloobchodní prodej uskutečňuje KZK především v TIC a v muzeích, a to prodejem upomínkových předmětů.

## **7.4 Výnosy a návštěvnost**

Informace a data k této kapitole byly získány osobním kontaktem a rozhovorem s Ing. Froňkovou dne 10. 7. 2023 v sídle organizace, která je v organizační struktuře zařazena jako ekonomka.

KZK hospodáří každoročně s rozpočtem ve výši cca 30-35 mil Kč. Tento rozpočet je vyrovnaný, tzn., že se příjmy rovnají výdajům. Vedle této částky obdrží každoročně ještě finanční prostředky na investice dle předloženého investičního plánu v závislosti

---

<sup>17</sup> kadaňský měšťan a obchodník Kajetan Egermann

na míře zamýšlených oprav nebo pořízení nového investičního majetku. KZK ještě mimo shora uvedené hospodaří s finančními prostředky svých fondů, které zákonně tvoří (např. FKSP, fond investic, rezervní fond).

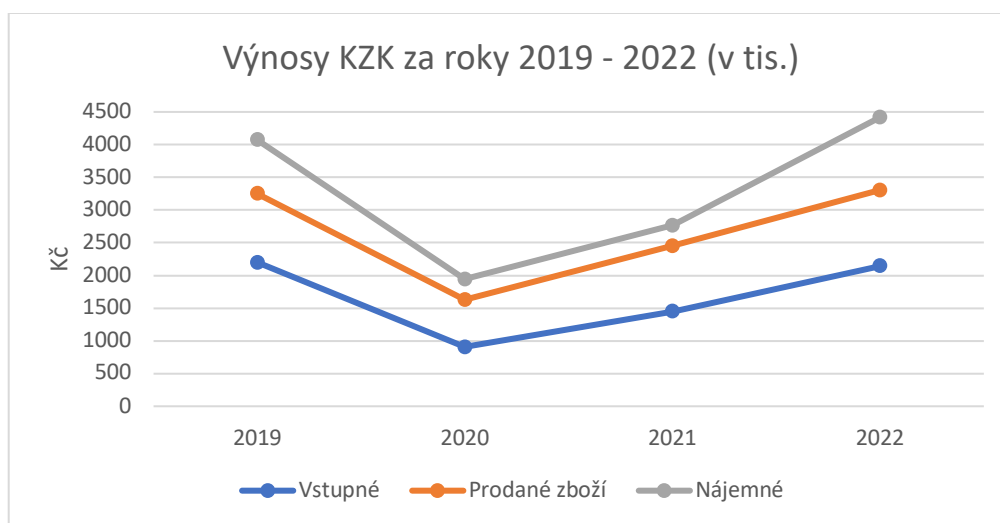
#### 7.4.1 Výnosy

Výnosy KZK jsou tvořeny z příspěvku činnost, z vlastní činnosti (hlavní a vedlejší), z darů fyzických a právnických osob nebo z výnosů provedené reklamy různých firem na kulturních akcích.

Provozní příspěvek na činnost tvoří největší část výnosové strany, což je téměř 80 % z celku. Zbylých 20 % získá KZK vlastní činností podrobněji popsané v kapitole 7.4 této práce, z nichž největší část tvoří příjmy ze vstupného kulturních pořadů a vstupného do muzejních objektů. Dalšími významnými položkami vlastní činnosti jsou příjmy z prodaného zboží a příjmy z pronájmů prostor.

Co se týče dlouhodobé analýzy účetních výkazů, které jsou zveřejněny ve veřejném rejstříku, byly v době před pandemií covidu roční příjmy z vlastní činnosti ve stabilních hodnotách, tzn., příjmy ze vstupného se pohybovaly na hodnotě cca 2 mil Kč, příjmy z prodeje zboží na hodnotě 1 mil Kč a příjmy z pronájmu na hodnotě 800 tis – 1 mil Kč. V době covidové krize a uzavření nebo omezení činnosti činil propad těchto ročních příjmů o polovinu, což ukazuje následující obrázek č. 13.

Obrázek 12: Výnosy z vlastní činnosti KZK v letech 2019-2022



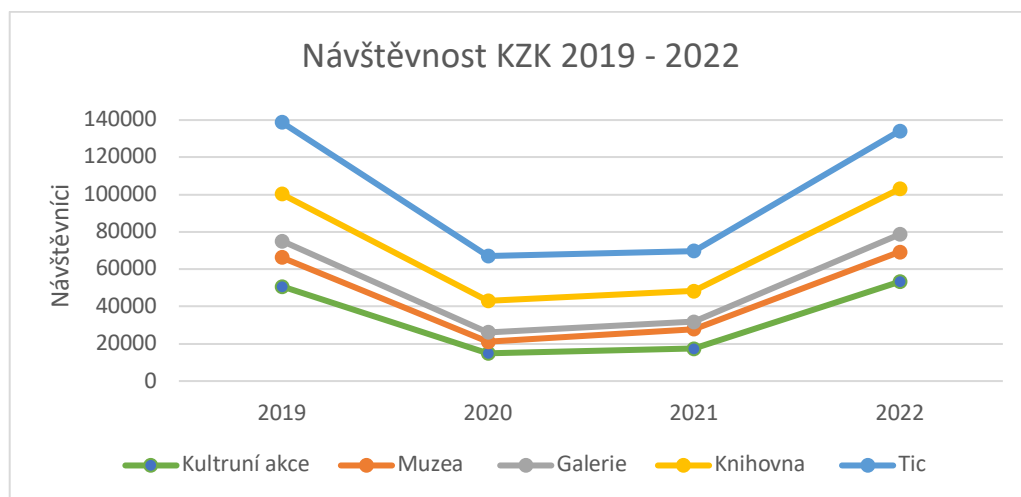
Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál KZK, (2023)

## 7.4.2 Návštěvnost

Z interní analýzy návštěvnosti výše jmenovaných objektů (kapitola č. 4.3.1 této práce) v době před pandemií covidu, během ní a po ní vyplývá, že v důsledku vládních opatření došlo k téměř polovičnímu propadu návštěvnosti kulturních akcí v době krize.

Návštěvnost galerií byla podpořena venkovní Galerií pod širým nebem, která byla v době omezení volně přístupná. Knihovna si zachovala částečnou přízeň čtenářů díky službě „dovážka do domu“ nebo tzv. „výdejové okénko“. Enormní snížení počtu návštěvníků KZK v době krize ukazuje obrázek č. 14.

Obrázek 13: Návštěvnost KZK v letech 2019–2022



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál KZK, (2023)

## 7.4.3 Změna činnosti v době krize

Vláda 12. března 2020 vyhlásila nouzový stav, zavřela divadla, galerie, knihovny, restaurace, stadiony, školy. Uzavřely se hranice, platilo omezení volného pohybu. Nouzový stav skončil v polovině května 2020, otevřely se nákupní centra a zahrádky restaurací. Začala první vlna šíření covidu-19 a s ní vydávané vládní restrikce. Tento stav trval v různých periodách a intenzitě 2 roky.

V souvislosti s uzavřením obchodů a služeb musely podniky reagovat a přejít na jiný systém interního fungování. Došlo k přesunu obchodů na internet (posílení a vznik e-shopů), restaurace vydávaly v době uzavření pouze jídla do obalů, konání kulturních a sportovních akcí bylo po mírném rozvolnění přesunuto do venkovních prostor.

Vedení KZK muselo přistoupit ke krizové strategii v plánování své činnosti. V době uzavření knihoven zavedlo dovoz knih až do domu zákazníka, později otevřelo tzv. „výdejové okénko“, kterým knihovnice půjčovaly knihy na základě předchozí e-mailové objednávky. Proběhly také on-line besedy v rámci projektu Dnes čte... Galerijní činnost probíhala pouze v prostorách venkovní Galerie pod širým nebem na Studentském náměstí, výstavy se konaly bez vernisáží. KZK zpřístupnilo část kulturního programu on-line, hudební vystoupení a představení ochotníků se taktéž přesunulo na venkovní scénu. Výuka Univerzity třetího věku probíhala on-line, materiály byly posluchačům univerzity zasílány e-mailem. Pro kadaňské seniory, a především zdravotní personál, který se dobrovolně nechal izolovat do karantény, aby ochránil své klienty, uspořádalo KZK pár koncertů před branami domu s pečovatelskou službou a domovem pro seniory. Zaměstnanci KZK pracovali částečně z domova, vedení organizace se střídalo v kancelářích tak, aby se vzájemně nepotkalo.

#### **7.4.4 Vládní podpora v době krize**

Vláda během krizového období vyhlásila celou řadu dotačních a podpůrných programů, které měly za úkol pomoci firmám a živnostníkům zvládnout následky pandemie a vládních omezení. Jednalo se např. o příspěvek na nájemné, kompenzační bonus Antivirus k pokrytí mzdových nákladů, Ošetřovné pro OSVČ, COVID-Gastro, Ubytování, Kultura, Cestovní ruch, Sport aj. V oblasti daní došlo k odložení úhrad DPH a silniční daně, došlo také k prominutí zálohy na dani z příjmu fyzických a právnických osob, později také ke zrušení EET.

Většina těchto programů se nevztahovala na příspěvkové organizace zřízené státem, krajem či obcí, a to z toho důvodu, že jejich činnost dotována ze státního rozpočtu je. V době uzavření KZK, kdy byl na základě nařízení vlády zaměstnancům kultury, knihoven, muzeí a galerií znemožněn přístup do zaměstnání, nepotřebovala organizace žádné kompenzační bonusy pro své zaměstnance, zaměstnanci dále pobírali platy v plné výši. KZK neplatí za své prostory žádné nájemné, všechny objekty má od zřizovatele zapůjčené bezplatně. Ztráta příjmu z nekonaných kulturních akcí a z neuskutečněného pronájmu byla zřizovatelem nahrazena dorovnáním finančních prostředků do rozpočtu organizace v rámci rozpočtové změny. Vládní podpory byly cílené na OSVČ a podnikatele.

## 7.5 Propagace

Informace o propagační činnosti organizace byly získány na základě osobního kontaktu a rozhovoru se sl. Bc. Krejčovou dne 10. 7. 2023 v sídle organizace, která je v organizační struktuře zařazena jako propagační referent.

V současné době se KZK zaměřuje na komunikaci s potenciálními návštěvníky akcí pomocí několika nástrojů, které zahrnují sociální sítě – Facebook (profil Kultura v Kadani s počtem sledujících 4 430) a Instagram (profil @discover\_kadan s počtem sledujících 6136), webovou stránku [www.kultura-kadan.cz](http://www.kultura-kadan.cz), ostatní webové stránky (např. Turistický magazín, Informuji, Akce, České výlety, Brána do Čech, E-region, Dolní Poohří, Kam po Česku, Kudy z nudy, Kdy, kde apod.) a dále i klasické nástroje pro propagaci, mezi něž patří například plakáty na výlepkových plochách, informační letáky a brožury, PR články v tištěných periodikách (např. Kadaňské noviny, 5plus2, MF Dnes, Nástup, Chomutovský deník, Žatecké noviny apod.), spoty v rádiích a regionálních televizích, tištěný kulturní program i s jeho elektronickou verzí rozesílanou emailem.

Dle interní statistiky za rok 2022 pořádalo KZK 211 kulturních akcí, tzn. divadel, koncertů, výstav, přednášek, plesů nebo festivalů a městských slavností. Všechny akce musely být řádně a s dostatečným předstihem propagovány výše zmíněnými nástroji, aby byla zabezpečena jejich návštěvnost. Přehled marketingových nástrojů KZK ukazuje obr. č. 12. Mimo výše uvedené se město prostřednictvím zaměstnanců TIC každoročně prezentuje na různých typech veletrhů, např. na mezinárodních veletrzích cestovního ruchu Holiday World Praha a ITEP Plzeň nebo mini veletrhu cestovního ruchu v Mostě.

Obrázek 14: Marketingová komunikace KZK



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál KZK, *Zpráva o kultuře ve městě*, 2023



## 8 SWOT analýza

Tato analýza je vytvořená sumarizací poznatků z předcházejících analýz makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí, a zároveň syntézou PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a analýzy vybraných funkcionálních oblastí vnitřního prostředí sledované příspěvkové organizace. Vstupní data a informace získával autor na základě rozhovorů a schůzek s ředitelkou organizace, jednotlivými pracovníky organizace a dále vyhledáváním informací z dostupných veřejných internetových zdrojů. Nejdříve byly vyhodnoceny faktory příležitostí a hrozeb, na kterých je závislá poptávka nebo spokojenost zákazníků a poté byly vyhodnoceny silné a slabé stránky, jejichž skutečnosti přinášejí výhody či nevýhody zákazníkům. Ve všech faktorech se odrážela skutečnost doby, ve které je práce tvořená, a to celosvětová krize v podobě pandemie onemocnění covid-19.

### 8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky KZK patří patnáctiletá existence na poli kultury ve městě (navazující na odbor kultury, který zabezpečoval tyto služby do roku 2008), podpořená svou právní formou a svým zřizovatelem. Svým zákazníkům nabízí širokou škálu kulturního vyžití s orientací na všechny věkové kategorie od dětí po seniory. Velkou silou je v současné době výborná vyjednávací síla ředitelky organizace, a to směrem k dodavatelům, zákazníkům, zaměstnancům a také ke zřizovateli. KZK disponuje kvalifikovanými pracovníky na klíčových pracovních pozicích a nulovou fluktuací zaměstnanců. Vzhledem k povaze rozpočtového hospodářství je nucena vytvářet krátkodobé a střednědobé plány činnosti, což vnáší do organizace řád, přehlednost a rychlou reakci na nenadálé situace. S rozpočtem souvisí také hospodárnost, KZK je pravidelně kontrolována zřizovatelem a jinými veřejnými subjekty. Velkou silou je realizační tým zaměstnanců, a odborný tým ve vedení organizace, který je schopen zajistit a zrealizovat velké tradiční městské slavnosti s účastí okolo 5 tisíc návštěvníků, jako je např. Vinobraní, Masopust, Food festival nebo Narození Maxipsa Fíka. V neposlední řadě je v organizaci zajištěna velmi dobrá propagace všech akcí KZK.

Co se týče krizového covidového období, dokázal management organizace vyvinout úsilí a alespoň částečně reagovat na danou dobu tím, že byl schopný vymyslet, jakým

způsobem se k zákazníkům dostat i přes omezení a zakázky dané vládními nařízeními, např. dovážka knih do domu, výstavy pod širým nebem nebo koncerty pod okny. Silnou stránkou organizace je její právní forma, která jí zajistila v době poklesu tržeb dorovnání provozních prostředků zřizovatelem.

## **8.2 Slabé stránky**

Slabou stránkou organizace je jistým způsobem její právní forma. KZK je instituce zřízená za účelem veřejného zájmu založená na neziskovém charakteru. Tzn., že sice musí ekonomicky smýšlet, ale její hospodaření není založené na zisku. Je závislá na přídělu provozního příspěvku (dotace) na činnost od svého zřizovatele, je vlastnicky nezpůsobilá, protože veškerý majetek nabývá pro svého zřizovatele. Právní jednání organizace její konkrétní činnosti souvisí za daných podmínek se souhlasem zřizovatele, např. souhlas zřizovatele s uzavřením smlouvy na dlouhodobý pronájem svěřeného majetku, s výběrem dodavatele veřejné zakázky nad určitou finanční hranici nebo s přijetím, dotace, daru apod. Dále je velmi omezená svým rozpočtem, ať už na poli prostředků provozních, mzdových nebo investičních. Toto je jen krátký výčet rozdílů od podnikatelské sféry, který je faktickou informací z hlediska legislativy.

Co se týče krizového covidového období, nebyla organizace dostatečně strategicky vybavena, např. krizovým scénářem z minulosti, a to z toho důvodů, že se za celou dobu své existence nemusela se žádnou fatální krizí zabývat.

## **8.3 Příležitosti**

Analýzou interního prostředí z hlediska příjmů finančních prostředků, které může čerpat KZK z různých zdrojů, se jako příležitost jeví navýšit zájem o získávání grantů a dotací z Evropské unie nebo z Ministerstva kultury, které lze využít v knihovnických nebo muzejních službách. Dále zřizovatel pro velké příspěvkové organizace nasmlouval energetický audit, který by měl zajistit snížení energetické náročnosti staveb. Vzhledem k demografickému vývoji obyvatel v Ústeckém kraji je příležitostí pro KZK orientovat se více na skupinu zákazníků staršího a seniorského věku. V oblasti vzdělanosti a kupní síly obyvatelstva Ústeckého kraje mají největší úspěch, co se týče návštěvnosti, akce, které jsou zaměřené spíše na zábavu než na kulturu a které jsou oproštěny od vstupného. Tyto akce KZK obyvatelům nabízí, ale oprávněně nepreferuje.

Co se týče pandemie covidu-19, KZK využilo v době mimořádných opatření vládní podporu, kompenzační program, tzv. Izolačku, kdy zaměstnanci v karanténě dostali příplatek 370 Kč denně k náhradě mzdy, na kterou měli nárok podle standardních pravidel, a to za každý z prvních 14 kalendářních dnů nařízené karantény. Příspěvkové organizace jsou část veřejného sektoru, jehož platy zaměstnanců jsou hrazeny ze státního rozpočtu.

## **8.4 Hrozby**

Zásadní hrozbou v letech 2020 a 2021 byla situace související s epidemií covid-19 a s ní spojená celá řada vládních opatření, která vyústila v lockdown – uzavření ekonomiky a společnosti, omezení volného pohybu osob nebo uzavření hranic. Kriticky byly ohroženy jak firmy, zejména malé a střední, tak i veřejný sektor. Důsledkem lockdownu byl významný propad meziročního obrátu podniků, pokles efektivity práce a ztráta příjmů, snížená poptávka po zboží a službách a narušení dodavatelských řetězců. Některé podniky musely bohužel ukončit svou činnost.

Hrozbou pro veřejný sektor a potažmo KZK je financování platů ze státního rozpočtu. Pokud se vláda rozhodne zmrazit platy úředníků, pracovníků kultury, pedagogických pracovníků, policie a dalších, může dojít při přičtení inflace ke snížení reálné mzdy zaměstnanců veřejné sféry. Tito pak mají pádný důvod zaměstnání veřejného sektoru opustit.

Další potenciální hrozbou analyzované organizace v oblasti konkurence je příspěvková organizace Zámek Klášterec nad Ohří, která je od KZK vzdálena pouhých 8 km a která zajišťuje kulturu pro stejně velké město, jako je Kadaň. Vzhledem k blízkosti obou kulturních zařízení může dojít k boji o zákazníky.

Pozůstalost z krizové doby se jeví jako hrozba též substitut „živých“ kulturních pořadů, kterým je Netflix, poskytovatel online filmů a seriálů.

Hrozbou jsou také měnící se demografické poměry ve společnosti, ve které obecně obyvatelstvo stárne, spojené s měnící se poptávkou a vkusem zákazníků. Tímto faktem se musí také management organizace zabývat. Přehled nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy KZK ukazuje níže uvedená tabulka č. 7.

Tabulka 7: SWOT analýza – přehled nejdůležitějších faktorů

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouholetá existence na trhu,</li> <li>- právní forma,</li> <li>- tým odborníků ve vedení organizace,</li> <li>- zavedená síť zákazníků,</li> <li>- vysoká úroveň marketingové komunikace.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- závislost na zřizovateli,</li> <li>- rozpočtováný systém financování,</li> <li>- nevyvinutý krizový management.</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- získávání dotací,</li> <li>- získávání nových zákazníků,</li> <li>- oslovení nové skupiny zákazníků.</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- financování platů ze státního rozpočtu,</li> <li>- konkurence na trhu ze strany jiné organizace,</li> <li>- poskytovatelé online filmů a zábavy,</li> <li>- měnící se demografický vývoj společnosti,</li> <li>- neočekávaná krizová situace.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Vytvořená SWOT analýza byla s ředitelkou organizace prodiskutována, s tím, že jí bude navrženo doporučení, jakým způsobem se v budoucnu na krizovou situaci lépe připravit.

## Závěr a doporučení

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat prostředí příspěvkové organizace Kulturní zařízení Kadaň v období nepříznivě působícího vnějšího vlivu na její činnost a na základě provedených analýz identifikovat změny prezentující tento jev způsobený korona virovou krizí, zejména v dopadu na vývoj tržeb a návštěvnosti. Dále zodpovědět položené výzkumné otázky v oblasti míry přístupu zachování přízně svých zákazníků ze strany organizace, vyhodnocení jejího přístupu a volbu vhodného opatření, aby si zákaznice zachovala a zhodnocení podpory státu podnikatelské a nepodnikatelské sféry v období krize. Závěrem pak navrhnout doporučení postupu, jakým způsobem eliminovat neočekávané vlivy zasáhnuvší do prostředí podniku.

Prostředkem analýz byla PEST analýza v oblasti makrookolí, Porterův model pěti sil v oblasti mikrookolí a analýza funkcionálních oblastí ve vnitřním prostředí organizace. Syntéza směřovaná k návrhu doporučení, jakým způsobem reagovat na neočekávané změny v prostředí byla provedena pomocí SWOT analýzy.

Práce obsahuje celkem osm kapitol a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny pojmy podnik, příspěvková organizace a složky okolí podniku. Teoretická část sloužila jako východisko pro část praktickou.

Pomocí PEST analýzy bylo zjištěno, že je organizace v některých klíčových rozhodovacích pravomocech pod vlivem komunální politiky. V oblasti platových poměrů zaměstnanců, jakožto pracovníků veřejné správy, je závislá na vládních nařízeních v podobě platových tabulek, které jsou klíčové pro přijetí nového zaměstnance. KZK se nachází v regionu s nízkou průměrnou mzdou, nízkou úrovní vzdělanosti a mírně rychlejšímu růstu průměrného věku obyvatelstva v porovnání s ostatními regiony ČR. Tyto faktory musí brát na zřetel a podřídit jim marketingovou strategii v oblasti výběru kulturních pořadů. Z technologického hlediska dokázalo KZK v době krize rozšířit služby v podobě živého streamovacího vysílání nebo přesunout komunikaci se zákazníky skrze sociální síť.

Z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že může být KZK ohroženo konkurencí kulturních zařízení působících v těsné blízkosti Kadaně, které jsou rovněž příspěvkovými organizacemi nebo společnostmi podporovanými městem. Dále, že bude muset vyvinout

po skončení krize velké úsilí, aby docílilo odlákání zákazníků od vysílání televizních programů, ke kterým se v době pandemie uchýlili. KZK má vytvořený stálý okruh dodavatelů a zákazníci má možnost získat v závislosti na nabídce svých služeb.

Analýza vnitřního prostředí ukázala, že organizace disponuje kvalitním managementem, kvalifikovanými zaměstnanci na klíčových pozicích a nulovou fluktuací. Příspěvková organizace využívá široké portfolio marketingové komunikace, kterým je schopná odrážet sílu konkurence a přilákat návštěvníky na své akce. Její činnost je širokospektrá, oslovující všechny věkové kategorie, což jí za normálních okolností zabezpečuje velkou návštěvnost a příjmy z vlastní činnosti do rozpočtu. V době krize a nemožnosti vyvíjet svou činnost byla schopná částečně vymyslet náhradní program, ovšem ztráta příjmů a návštěvníků byla fatální.

Závěry, které plynou ze SWOT analýzy ukazují, že silnou stránkou organizace je schopný management uřídit své zaměstnance a společnými silami nabídnout a zrealizovat velké množství kulturního a vzdělávacího programu pro obyvatele města a jeho okolí. Jistou výhodou je také fakt, že KZK má za zády „investora“ v podobě zřizovatele. Příležitostí organizace je možnost čerpání různých druhů dotací a grantů, které jsou veřejnoprávním organizacím nabízeny v dostatečné míře. Slabou stránkou organizace se jeví její málo vyvinuté krizové řízení (krizový management) a jeho připravenost na neočekávané krizové situace. Z tohoto důvodu dokázalo KZK své silné stránky využít v době krize jen částečně. Hrozbou pro organizaci byla v letech 2020-2021 situace související s epidemií covid-19, v současnosti je to konkurence okolních měst zaměřená na kulturu a financovaná stejným způsobem jako KZK.

Na základě výčtu těchto informací je doporučením pro ředitelku organizace vypracovat krizový scénář, jehož vodítkem by byla prodělaná covidová krize organizace. Krizový scénář, jakožto písemný dokument, by měl zachytit popis možných budoucích krizových situací a jejich průběhu v čase a prostoru, v němž by na základě skupinové diskuze byla identifikována rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu. Analýzou těchto rizik by organizace dospěla ke zjištění, jak je na krizi připravena, co je třeba pro zdárný průběh další nečekané krize provést. Tento krizový scénář by byl v budoucnu podkladem pro krizový plán. V souvislosti s řešením stabilizační fáze po covidové krizi je doporučením managementu organizace zažádat zřizovatele o zvýšení příspěvku

na provoz pro následující roky pro oblast spotřeby energií v souvislosti s nastupující energetickou krizí a o zvýšenou míru inflace predikovanou ekonomickými odborníky.

Důsledek korona virové krize byl nejen pro KZK, ale i ostatní podniky a občany země fatální. Roky 2020 a 2021 byly poznamenány pandemií nákazy covid-19. Na základě mimořádných opatření ministerstva zdravotnictví došlo k uzavření škol, k omezení činnosti restauračních zařízení, k zákazu konání veřejných akcí přesahujících 30 osob, k zákazu maloobchodního prodeje s výjimkou potravin, drogérií, lékáren aj. Mnoho podniků bylo nuceno v této době svou činnost ukončit.

### **Vyhodnocení splnění dílčích cílů:**

D1 – Důsledek korona virové krize byl pro KZK velký, nikoliv likvidující. Organizace nebyla ohrožena propouštěním zaměstnanců nebo ukončením činnosti, a to díky své právní formě, v tomto případě výhodám veřejnoprávního subjektu a financování ze strany zřizovatele, potažmo státu. Krizová situace zapříčinila v KZK její paralyzaci, tzn. ochromení kultury, knihoven, muzeí a galerií. Došlo k ekonomické ztrátě a dočasné ztrátě zákazníků. Restrikce vlády se v roce 2020 projevíly propadem ročních příjmů z vlastní činnosti a návštěvnosti akcí a objektů o téměř polovinu ve srovnání s nekrizovými roky. V roce 2021 se situace díky uvolnění vládních opatření částečně zlepšila. Na konci roku 2022 byla výše tržeb i návštěvnosti téměř na stejné úrovni jako v době před krizí. Tento trend pokračuje dodnes.

D2 – Míra přístupu organizace k zachování přízně svých zákazníků v krizové situaci byla více méně, vzhledem k její absolutní nepřipravenosti na krizi ohromného rozsahu, uspokojující. Snažila se podniknout takové kroky, aby alespoň částečně udržela zájem svých zákazníků a po zmírnění situace naplnila všechny síly k tomu, aby se co nejdříve dostala do situace, ve které byla před pandemií – což čísla např. z výnosů vlastní činnosti a návštěvnosti v roce 2022 dokazují. Ze slov ředitelky vyplynulo, že na krizi tohoto rozměru nebyla organizace nijak připravena a v případě krizového scénáře by dokázal management organizace na krizovou situaci pružněji reagovat. Tím by pravděpodobně dokázal nabídnout v dané chvíli širší sortiment služeb.

### **Odpovědi na výzkumné otázky jsou následující:**

V1 – KZK v průběhu krize, kdy byly vládou omezeny nebo zakázány činnosti, pro kterou je určena, kompetentně, ale spíše za chodu, organizovala činnost tak, aby nařízením vyhověla a zároveň přízeň svých zákazníků neztratila. Tzn., že přesunula kulturní programy do vnějších prostor, a služby nabízela tzv. do domu (dovážka knih, koncerty pod okny, výstavy pod širým nebem aj.).

V2 – Dnes, na základě vyhodnocení svého přístupu v době krizové situace a k potřebě zachovat si svůj okruh zákazníků, ředitelka organizace uvádí, že přístup managementu byl ke krizovým situacím nahodilý a že je nutné se na tyto jevy do budoucna připravit. Návrhem byl jakýsi krizový plán. Výsledkem by byla např. mnohem snazší připravenost k rozšíření nabídky v době „on-line“, kdyby k ní mělo dojít.

V3 – Stát je kompetentní k tomu, aby podnikatelskou i nepodnikatelskou sféru v době krize podpořil. Má na této věci i vlastní zájem, protože si rozhodně nepřeje úpadky daňových poplatníků. V době covidu podporoval podnikatele celou řadou dotačních a podpůrných programů, které jsou podrobněji osvětleny v podkapitole 7.5.4. Většina z nich byla cílena na podnikatelskou sféru, protože nepodnikatelská podpořená státem je i v době krizí. Bohužel tato opatření jsou v České republice na úkor státního dluhu, ale „život“ podnikatelům ve větší míře zachránila.

Analýzou prostředí KZK, identifikací změn v jeho prostředí, syntézou poznatků získaných z provedené analýzy, doporučením přístupu, jak se připravit na neočekávané změny v prostředí mířené k ředitelce organizace, vyhodnocením důsledků korona virové krize a jejich dopadu na vývoj tržeb a návštěvnosti a dále posouzení míry přístupu organizace k zachování přízně svých zákazníků v krizové situaci byl z pohledu autora naplněn hlavní cíl i dílčí cíle této práce.



# Seznam použitých zdrojů

## Monografie

- Boučková, J., Bárta, V., Bártová, H., Horáková, H., Kališová, L., Koudelka, J., Malý, V., Stehlík, E., Klenková, J., Vávra, O., Zamazalová, M., Stuchlík, P., Dvořáček, M., Kostrhoun, T. (2003). *Marketing*. C. H. Beck.
- Froněk, T. (2022). *Rozpočtování a řízení cash flow ve zvoleném podniku*. (Seminární práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Jakubíková, D., Janeček, P. (2023). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. (3.vyd). Grada Publishing
- Kašík, M., Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie* (2. vyd.). Vysoká škola finanční a správní.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Grada Publishing.
- Martinovičová, D., Konečný, M., Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Morávek, Z., Mockovčiaková, A., Prokúpková, D. (2012). *Meritum Příspěvkové organizace 2012*. (6. vyd.). Wolters Kluwer ČR.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Grada Publishing.
- Svobodová, J. (2021). *Hospodaření a vedení účetnictví příspěvkových organizací v ukázkách a příkladech*. ANAG.
- Šiman, J., Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. C. H. Beck.
- Šiman, J. (2005). *Úvod do podnikových financí*. Vysoká škola finanční a správní.
- Valach, J. (2006). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování* (2. vyd.). Ekopress.
- Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing.
- Zuzák, R., Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. (2. vyd.). Grada Publishing.

## Internetové zdroje

- COVID PORTÁL (2023). *Informace o nemoci covid-19*. Dostupné 15. 4. 2023 z <https://covid.gov.cz/situace/onemocneni-covid-19/informace-o-nemoci-covid-19>.
- CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu. Lukáš Václavík (2020). *Netflix roste pomaleji, než očekával. Přesto zaznamenal rekord*. Dostupné 15. 6. 2023 z <https://connect.zive.cz/clanky/netflix-rosti-pomaleji-nez-ocekaval-presto-zaznamenal-rekord/sc-320-a-206616/default.aspx>.

- Česká televize (2023). *Nejlepším místem pro život v Česku je i letos Praha, ukazuje srovnávací průzkum*. Dostupné 20. 6. 2023 z <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3593783-nejlepsim-mistem-pro-zivot-v-cesku-je-praha-nejhorsim-karlovarsky-kraj-ukazal-pruzkum>.
- Český statistický úřad (2023a). *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika*. Dostupné 12. 6. 2023 z [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t-hdp-).
- Český statistický úřad (2023b). *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích*. Dostupné 20. 5. 2023 z [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajih](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajih).
- Český statistický úřad (2023c). *Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání*. Dostupné 16. 10. 2023 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&pvo=ZV21KR007&pvok=100&pvoch=3069#w=>.
- Český statistický úřad (2023d). *Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2022\**. Dostupné 28. 5. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2022>.
- Český statistický úřad (2023e). *Průměrný věk obyvatelstva. Sestavení vlastní tabulky*. Dostupné 16. 10. 2023 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#>.
- Český statistický úřad (2023f). *Statistická ročenka Ústeckého kraje – 2022*. Dostupné 28. 5. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/grafy-cvgx7py2b8>.
- Český statistický úřad (2023g). *Tržby ve službách klesly*. Dostupné 5. 4. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/sluzby-1-ctvrtleti-2023>.
- Český statistický úřad (2023h). *Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2023*. Dostupné 20. 5. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2023>.
- Český statistický úřad (2023i). *Územní rozdíly v úrovni vzdělanosti obyvatelstva ČR*. Dostupné 28. 5. 2023 z <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214a04.pdf/e4fe0c99-0c5a-49ee-8d54-cbda60892fle>.
- Český statistický úřad (2023j). *Věková struktura obyvatel Ústeckého kraje v roce 2021*. Dostupné 19. 6. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/xu/vekova-struktura-obyvatel-usteckeho-kraje-v-roce-2021>.
- Finanční správa (2023). *Základní informace k možnosti získání kompenzačního bonusu*. Dostupné 16. 10. 2023 z <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/kompenzacni-bonus/kompenzace-pro-osvc-jaro-2020/zakladni-informace#>.
- Kulturní zařízení Kadaň (2023). *Objekty. Františkánský klášter*. Dostupné 19. 6. 2023 z <https://www.kultura-kadan.cz/cs/objekty/frantiskansky-klaster.html>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023). *Nezaměstnanost v obcích v okrese Chomutov za leden 2021*. Dostupné 16. 10. 2023 z <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace5?mesic=1&rok=2021&kraj=CZ042&okres=CZ0422>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023). *Ochrana zaměstnanosti*. Dostupné 16. 10. 2023 z <https://www.mpsv.cz/antivirus>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2023). *Výzva I – Program podpory malých podniků*. Dostupné 16. 10. 2023 z [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/2020/3/Vyzva-I-Osetrovne-pro-OSVC\\_ke-zverejneni.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/2020/3/Vyzva-I-Osetrovne-pro-OSVC_ke-zverejneni.pdf).

Obce v datech (2023). *Kvalita života v Kadani*. Dostupné 23. 10. 2023 z <https://www.obcevdtech.cz/kadan>.

Státní zdravotní ústav (2023). Základní informace o onemocnění novým koronavirovým – covid-19. Dostupné 15. 4. 2023 z [https://archiv.szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni\\_info/zakladni\\_informace\\_covid\\_8\\_aktualizace\\_prosinec\\_2021.pdf](https://archiv.szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni_info/zakladni_informace_covid_8_aktualizace_prosinec_2021.pdf).

Veřejný rejstřík (2023). Výpis z obchodního rejstříku. Dostupné 15. 4. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=296087&typ=PLATNY>.

Vláda České republiky (2023). *Příspěvkové organizace jako konkurent nestátním neziskovým organizacím*. Dostupné 15. 4. 2023 z [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_skarabelova\\_prispevkove\\_organizace\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf).

### **Firemní publikace a interní dokumenty**

Kulturní zařízení Kadaň, p. o. (2023a). *Čerpání rozpočtu v roce 2022*. Interní dokument podniku Kulturní zařízení Kadaň, p. o. se sídlem V Kadani.

Kulturní zařízení Kadaň, p. o. (2023b). *Monitorovací dotazník Úřadu práce k 31. 12. 2022*. Interní dokument podniku Kulturní zařízení Kadaň, p. o. se sídlem V Kadani.

Kulturní zařízení Kadaň, p. o. (2023c). *Přehled návštěvnosti za roky 2019-2022*. Interní dokument podniku Kulturní zařízení Kadaň, p. o. se sídlem V Kadani.

Kulturní zařízení Kadaň, p. o. (2023d). *Výkaz zisku a ztráty za roky 2019-2022*. Interní dokument podniku Kulturní zařízení Kadaň, p. o. se sídlem V Kadani.

Kulturní zařízení Kadaň, p. o. (2023e). *Zpráva o činnosti za roky 2019-2022*. Interní dokument podniku Kulturní zařízení Kadaň, p. o. se sídlem V Kadani.

Kulturní zařízení Kadaň, p. o. (2023f). *Zpráva o kultuře ve městě za roky 2019-2022*. Interní dokument podniku Kulturní zařízení Kadaň, p. o. se sídlem V Kadani.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o příspěvkové organizaci .....	26
Tabulka 2: Čerpání rozpočtu KZK za III. čtvrtletí 2022 (v tis.).....	30
Tabulka 3: Nezaměstnanost obyvatel města Kadaně k 1. 1. 2021.....	37
Tabulka 4: Průměrný věk obyvatel Kadaně k 31. 12. 2022.....	39
Tabulka 5: Obyvatelstvo města Kadaně podle stupně vzdělání .....	40
Tabulka 6: Profesní struktura zaměstnanců KZK k 31. 12. 2022.....	47
Tabulka 7: SWOT analýza – přehled nejdůležitějších faktorů .....	57

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma průběhu krize v důsledku havárie a katastrofy .....	11
Obrázek 2: Tržby ve službách v letech 2011–2022 .....	17
Obrázek 3: Podnik a jeho okolí.....	19
Obrázek 4: Schéma organizační struktury KZK, p. o.....	31
Obrázek 5: Vývoj HDP v letech 2013–2023 (meziroční změna).....	35
Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti ČR v letech 2016-2021 .....	36
Obrázek 7: Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2022.....	37
Obrázek 8: Průměrný věk obyvatel Ústeckého kraje a ČR v letech 2005-2021.....	38
Obrázek 9: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011.....	40
Obrázek 10: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance Ústeckého kraje a ČR v letech 2011-2021 .....	42
Obrázek 11: Růst uživatelů Netflixu v době covidu v letech 2016-2020.....	44
Obrázek 12: Výnosy z vlastní činnosti KZK v letech 2019-2022 .....	50
Obrázek 13: Návštěvnost KZK v letech 2019–2022 .....	51
Obrázek 14: Marketingová komunikace KZK.....	53

## Abstrakt

Froněk, T. (2023). *Připravenost firem na neočekávané vlivy ve firemním prostředí*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** marketing, podnik, příspěvková organizace, krize, covid-19, okolí podniku.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu prostředí firmy, v tomto případě příspěvkové organizace Kulturní zařízení Kadaň, v období neočekávaných změn – příchodem celosvětové krize v souvislosti s onemocněním covid-19. Analýza prostředí vede k identifikaci změn, zejména k postoji managementu a změně jejího marketingu vůči svým zákazníkům. Teoretická část práce vysvětluje rozdíl pojmu podnik, jeho cíle a činnosti a pojmu příspěvková organizace, její zřízení, činnosti a financování. Dále se zabývá okolím podniku, potažmo okolím příspěvkové organizace, a také popisem onemocnění covid-19 s dopadem na dotyčné. Poznatky byly čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část byla vypracována pomocí kombinace kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Jednalo se o nestrukturované rozhovory se zaměstnanci a ředitelkou organizace a obdržení interních dokumentů příspěvkové organizace. Ze syntézy získaných dat bylo v závěru práce navrženo doporučení postupu, jakým způsobem by měla analyzovaná příspěvková organizace na neočekávanou změnu reagovat.

## Abstract

Froněk, T. (2023). *The Preparedness of Firms to Face Unexpected Impacts in the Firm Environment* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** marketing, enterprise, contributory organization, crisis, covid-19, enterprise environment.

The bachelor thesis is focused on the analysis of the environment of the firm, in this case the contributory organization Kulturní zařízení Kadaň, in the period of unexpected changes - the arrival of the global crisis in connection with the disease covid-19. The analysis of the environment leads to the identification of changes, especially to the attitude of management and the change of its marketing towards its customers. The theoretical part of the thesis explains the difference between the concept of enterprise, its objectives and activities and the concept of contributory organization, its establishment, activities and financing. Furthermore, it deals with the environment of the enterprise, hence the environment of the contributory organization, and also a description of the covid-19 disease with its impact on the concerned. The knowledge has been drawn from professional literature and internet sources. The practical part was developed using a combination of qualitative and quantitative research methods. This involved unstructured interviews with staff and the director of the organisation and receipt of internal documents of the contributory organisation. From the synthesis of the data obtained, the thesis concluded with a recommendation of a course of action on how the analysed contributory organisation should respond to the unexpected change.